



**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM: MARKETING**

**PROGRAMAS DE FIDELIDADE EM HOTELARIA: O  
CASO PORTO BAY**

**ANTÓNIO FILIPE ANDRADE CALDEIRA FERREIRA**

**Orientação: Doutora Cristiane Drebes Pedron**

Presidente: Doutora Helena do Carmo Milagre Martins Gonçalves

Vogal: Doutora Cristiane Drebes Pedron

Vogal: Mestre Patrícia Isabel Ramos Pego Nunes Tavares

**Setembro de 2010**

## RESUMO

As estratégias de relacionamento constituem um dos principais factores de diferenciação utilizados actualmente pelas cadeias hoteleiras e que têm por objectivo atingir a fidelização dos clientes, sendo que o CRM (*Customer Relationship Management*), através da utilização dos programas de fidelidade é uma das formas de atingir essa meta, daí que o estudo pretende investigar formas de aumentar o valor do relacionamento entre o Grupo Porto Bay e os seus clientes, respondendo assim a esta questão de investigação. A metodologia adoptada foi de natureza qualitativa e possuiu um carácter exploratório e descritivo, sendo conduzida por um estudo de caso numa empresa do sector hoteleiro (Grupo Porto Bay). Foram realizadas entrevistas abertas em profundidade, observações directas e recolha de dados secundários. O material proveniente do caso foi analisado por meio de técnicas de análise de conteúdo e triangulação.

Da análise teórica e da confrontação com a realidade estudada, constatou-se que na indústria hoteleira a introdução de programas de fidelidade permite aumentar valor para os clientes e para a própria cadeia. Uma das formas de aumentar valor para os clientes consiste na utilização de uma componente funcional e emocional, nomeadamente através de parcerias estabelecidas com entidades externas às cadeias hoteleiras, evidenciando a utilidade de pertença ao programa e aumentando o desejo de associação. Para as cadeias, o acesso a informações sobre os clientes e as suas necessidades vai permitir uma melhor segmentação e comunicação.

Como resultado desta investigação concluiu-se que os programas de fidelidade devem de ter associado um serviço e/ou produto principal com elevado nível qualidade e que devem proporcionar situações do tipo “ganha x ganha”. Um outro aspecto consiste no facto de os programas deverem ser adaptados às realidades onde os hotéis estão localizados e aos seus clientes, não devendo ser um programa estandardizado. Além disto, os programas devem ser sustentáveis para o hotel que os implementa, ou seja, devem permitir obter um retorno do relacionamento, embora seja difícil de medir.

**Palavras-chave:** *Customer Relationship Marketing*, marketing relacional, programas de fidelidade, indústria hoteleira.

## ABSTRACT

The relationship strategies constitute one of the main factors of differentiation used currently by hotels and have as the main objective the customer satisfaction and the CRM (*Customer Relationship Management*) through the use of customer loyalty programmes is one of the ways of achieving this target, so this study aims to investigate the various forms of increasing the values of relationship between the Grupo Porto Bay and its clients, answering the question of this investigation.

The methodology used was of a qualitative nature and possesses an explorative character and descriptive, having been driven by a case study on an organisation in the hospitality industry (Grupo Porto Bay). Open extensive interviews were made, direct observations and a collection of secondary data. The data collected from the case was analyzed through the use of techniques of data analysis and the process of triangulation.

From the theoretical analysis and with the confrontation of the reality studied, it can be stipulated that in the hospitality industry the introduction of loyalty programs can increase the value for the clients but also for the chain. One of the ways to increase the value for the clients consists in the usage of one functional and emotional component, namely through established partnerships with external entities to the hotel chain, evidencing the utility to the programme and increasing the desire of association. For the chains, the access to information about the clients will permit a better segmentation and communication.

As a result of this investigation it can be concluded that loyalty programmes should be associated to a service and/or a principal product of high quality and should proposition situations of the type “win x win”. Another aspect is the fact that the programmes should be adapted to the realities where the hotels are located and its clients, not being a standardised programme. Apart from that, the programmes should be sustainable for the hotel, who implements them, or be it, should allow a return on the relationship, be it difficult to measure.

**Key-words:** Customer Relationship Marketing, relationship marketing, loyalty programs, hospitality industry.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 QUESTÃO E OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....	11
1.2 ORGANIZAÇÃO DA TESE.....	12
<b>CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1 CRM.....	14
2.1.1 Várias perspectivas CRM.....	15
2.1.2 CRM e o marketing relacional.....	19
2.2 OBJECTIVOS E BENEFÍCIOS DO CRM.....	21
2.3 CRM E OS PROGRAMAS DE FIDELIDADE.....	22
2.3.1 Programas de fidelidade na perspectiva do empresa.....	23
2.3.2 Programas de fidelidade na perspectiva do cliente.....	25
2.3.3 Retorno do Investimento (ROI) X Retorno do Relacionamento (ROR).....	29
2.4 HOTÉIS E O CRM.....	31
2.4.1 Programas de fidelidade nos hotéis.....	32
2.5 MAPA CONCEPTUAL DE VALOR PARA O CLIENTE E PARA A EMPRESA.....	34
<b>CAPÍTULO 3 – DESENHO DA PESQUISA METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
3.1 ESTUDO DE CASO.....	37
3.2 PASSOS METODOLÓGICOS: O ESTUDO DE CASO NO PORTO BAY.....	40

<b>CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>43</b>
4.1 DESCRIÇÃO DO GRUPO PORTO BAY.....	44
4.2 ANÁLISE DO PROGRAMA DE FIDELIDADE NO PORTO BAY.....	46
4.2.1 Valor para o cliente.....	55
4.2.2 Valor para a empresa.....	66
4.3 ANÁLISE CRÍTICA DO PROGRAMA DE FIDELIDADE DO GRUPO PORO BAY.....	76
4.3.1 Criação de valor: teoria analisada x realidade percebida no Porto Bay.....	76
4.3.2 Benefícios do actual programa de fidelidade do Porto Bay.....	81
4.3.3 Crítica ao actual programa de fidelidade do Porto Bay.....	83
4.3.4 Proposta para a melhoria do programa de fidelidade do Porto Bay.....	85
<b>CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>89</b>
5.1 O AUMENTO DO RELACIONAMENTO ENTRE O PORTO BAY E OS SEUS CLIENTES.....	89
5.2 CONTIBUTOS DA TESE.....	93
5.2.1 Contributos para a literatura.....	94
5.2.2 Contributos para o Porto Bay.....	97
5.3 LIMITAÇÕES DA TESE.....	100
5.4 ESTUDOS FUTUROS.....	101
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>107</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 – Mapa conceptual de valor para o cliente e valor para a empresa.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 2 – Mapa de análise comparativa entre teoria e realidade percebida do valor para o cliente.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabela 3 - Mapa de análise comparativa entre teoria e realidade percebida do valor para a empresa.....</b>	<b>80</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 – Categorização dos dados no Nvivo®.....</b>	<b>42</b>
--	-----------

## LISTA DE ACRÓNIMOS

<b>CEO</b>	<i>Chief Executive Officer</i>
<b>CRM</b>	<i>Customer Relationship Management</i>
<b>ROI</b>	<i>Return on Investment</i> – Retorno do Investimento
<b>ROR</b>	<i>Return on Relationship</i> – Retorno do Relacionamento
<b>TI</b>	Tecnologias de Informação
<b>V-I-P</b>	<i>Very Important People</i>



## **AGRADECIMENTOS**

Esta tese é um dos passos finais de um caminho escolhido há alguns anos quando decidi deixar o meu emprego, na Ilha da Madeira, para ingressar o Mestrado em Marketing no ISEG, em Lisboa.

Ao contrário do que eu imaginava, o mestrado foi mais do que um caminho académico e mais do que um elemento a associar ao meu curriculum, foi um grande contributo para o meu crescimento pessoal e ao qual agradeço ao ISEG e ao seu corpo docente, nomeadamente, ao corpo docente que lecciona o Mestrado em Marketing, que contribuíram para o mesmo.

Neste longo percurso, contei com o apoio de varias pessoas. Pessoas do “mundo académico”, do “mundo empresarial” e do “mundo afectivo”. A elas todo o meu carinho:

- Aos meus pais, António Ferreira e Zélia Ferreira, pelo incentivo e amor.
- À minha irmã, Mónica Ferreira, pela força e amor.
- Ao meu tio, David Caldeira Ferreira, pelo facto de me proporcionar o acesso à empresa onde o estudo foi realizado, bem como pelos conselhos que muito serviram na condução do estudo.
- A todos os meus professores, especialmente à minha orientadora, Doutora Cristiane Drebes Pedron, pelo empenho e contribuições para o aperfeiçoamento deste estudo.
- Aos profissionais do Grupo Porto Bay, pela atenção dedicada e disponibilidade durante a pesquisa.
- E, finalmente, à minha namorada que partilhou comigo os momentos de crescimento académico e pessoal, bem como pela sua dedicação, amor e paciência, Marina Ribeiro.

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Apesar de ainda não haver um consenso da sua definição entre académicos e gestores, o CRM (*Customer Relationship Marketing*) tem se afirmado como uma abordagem importante para as empresas que apostam no marketing relacional como um elemento chave da sua estratégia. Segundo Zablah *et al.* (2004), os investimentos nesta ferramenta têm se multiplicado ao longo da última década e que a finalidade dos investimentos no CRM é permitir que as empresas consigam construir um portfólio de produtos e serviços para a maximização do lucro oriundo do relacionamento com o cliente. Não obstante, Zineldin (2006) reforçou que as principais formas de construir uma forte posição competitiva é através da gestão de relacionamentos com clientes (CRM) e um fornecimento de produtos/serviços com qualidade. Segundo este mesmo autor, as empresas têm de criar relações que entreguem valor além do valor que é previsto pelo produto/serviço nuclear.

Segundo Rodriguez (2002), um crescente número de cadeias hoteleiras está a desenvolver estratégias de relacionamento com clientes e a investir em Tecnologias de Informação (TI) que servem de apoio à gestão de relacionamento com clientes, através da recolha de informação sobre os mesmos, com o objectivo de promover a fidelização.

Um outro aspecto foi referido Zineldin (2006), num mundo competitivo as empresas têm de trabalhar arduamente para criarem algum tipo de valor acrescentado à sua oferta. Segundo Cai e Hobson (2004), o objectivo da marca é proporcionar valor acrescentado para os clientes e para o hotel, através da construção de fidelidade à marca. As grandes cadeias hoteleiras mundiais (por exemplo a cadeia hoteleira *Hilton*), têm programas de lealdade, que têm por objectivo persuadir a estadias frequentes.

Matilla (2006) referiu que uma das formas dos programas de lealdade<sup>1</sup> é feita através dos cartões de cliente frequente. Embora a crescente popularidade em todo o mundo, quer nas cadeias hoteleiras quer em outras empresas de outros sectores de actividade, continuam a existir interrogações sobre a eficácia e a plenitude do funcionamento dos cartões de fidelidade, sendo cada vez mais colocadas dúvidas sobre a eficácia associada a estas ferramentas de fidelidade (Dowling e Uncles, 1997).

Apesar do grande crescimento na aquisição de sistemas de CRM nos últimos dez anos e a aceitação conceitual das bases de uma estratégia de CRM, os críticos apontam para a elevada taxa de insucesso da sua adopção (Pettery apud Foss *et al.*, 2008). Várias razões são apontadas para explicar o fracasso de muitas iniciativas de CRM. Para alguns autores, por exemplo Corteau e Li (2003), Maselli (2001) e Pettery (2008), um dos motivos do insucesso é a falta de um prévio planeamento estratégico para a implementação do CRM. Para além disso, segundo Maselli (2001), o fracasso também pode estar vinculado a problemas de implementação tecnológica.

## **1.1 Questão e objectivos da investigação**

Segundo a generalidade de autores consultados, têm-se assistido a um crescimento na utilização por diversas empresas, de diferentes ramos, de ferramentas que potenciam a duração relacionamento bem como a maximização desse relacionamento entre empresa e clientes (McIlroy *et al.*, 2000). No entanto, à medida que se tem verificado o crescimento na utilização de ferramentas fidelização, têm-se

---

<sup>1</sup> Na presente tese os termos: Programas de lealdade, programas fidelidade e programas de fidelização têm o mesmo significado.

assistido a um aumento das dúvidas na sua aplicação e funcionamento (Noordhoff *et al.*, 2004).

Para compreender melhor o fenómeno associado aos programas de fidelização e a sua eficácia em termos de proporcionar valor ao cliente e à organização foi colocada uma questão de investigação que serviu de ponto de partida para orientar e desenvolver esta investigação. Tendo em vista que Melnyk e Christensen (2000) definiram valor como sendo uma avaliação subjectiva do desempenho de um produto, bem ou serviço ajustado pelo seu custo, a presente investigação procurou responder:

**Como aumentar o valor do relacionamento entre o Grupo Porto Bay e os seus clientes?**

No que diz respeito ao objectivo geral da investigação pretendeu-se analisar o actual programa de fidelidade do Grupo Porto Bay. Com objectivos específicos pretendeu-se:

- Descrever o funcionamento do programa de fidelidade do Grupo Porto Bay;
- Identificar variáveis consideradas como fundamentais para o desempenho de um programa de fidelidade e que permitem gerar valor para o cliente e para a empresa.

## **1.2 Organização da tese**

A tese está organizada em cinco partes. Após a introdução será apresentado o referencial teórico no capítulo dois. A terceira parte (capítulo 3) refere-se à metodologia utilizada neste estudo, estudo de caso.

A etapa seguinte (capítulo 4) é dedicada ao desenvolvimento e aplicação da metodologia apresentada no capítulo anterior, estudo de caso no Grupo Porto Bay. Por fim, no capítulo 5, são apresentados os resultados e as conclusões finais, para além das limitações do estudo e das indicações de investigações futuras.

## **CAPITULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico apresentado está organizado em quatro partes. Primeiramente, faz-se uma breve introdução ao conceito do CRM e às diferentes perspectivas do mesmo, para além de discutir a relação entre CRM e o Marketing Relacional. A segunda parte é dedicada aos programas de fidelidade, tendo em vista a perspectiva da empresa e do cliente. A seguir, faz-se uma abordagem sobre o CRM e programas de fidelidade no sector hoteleiro. Por fim, é apresentado o mapa conceptual e o modelo teórico elaborado a partir da revisão de literatura realizada.

### **2.1 CRM**

A crescente literatura sobre *Customer Relationship Management* é um tanto inconsistente e fragmentada (Zablah *et al.*, 2004). Existem autores (por exemplo: Shoemaker, 2001) que sugerem que é uma colecção de ferramentas tecnológicas especializadas, outros (por exemplo: Srivastava *et al.*, 1999) sugerem que é um conjunto de processos de negócios que incidem sobre a gestão das experiências dos clientes, e ainda, outros (por exemplo: Croteau e Li, 2003) propõem que é uma estratégia global conceptualizada para a retenção de clientes.

Muitas empresas em todo o mundo estão a gastar anualmente milhões de dólares nas pioneiras empresas de software de CRM (Zablah *et al.*, 2004). Estes gastos justificam-se porque as empresas consideram que esta é uma forma eficaz de manter uma base de dados dos clientes, que permite compreender melhor as necessidades dos mesmos, melhor do que os concorrentes (Zineldin, 2006).

Segundo Pettey (2008) tem-se assistido na última década a um crescimento e a uma aceitação da implementação do CRM e das suas estratégias, porém existem vários casos de insucesso na sua adopção. Kale (2004) refere que existem “sete pecados” associados implementação insatisfatória de CRM: (1) exibição da iniciativa de CRM como uma iniciativa meramente tecnológica; (2) falta de visão centrada no cliente; (3) apreciação insuficiente do valor do cliente ao longo da sua vida enquanto cliente (*customer lifetime value*); (4) falta de apoio da gestão de topo; (5) subestimar a importância da gestão da mudança; (6) falhas nos processos de reengenharia do negócio; e (7) subestimar as dificuldades de armazenamento e integração dos dados.

### **2.1.1 Várias perspectivas de CRM**

Como foi referido no ponto anterior, o conceito do CRM ainda não é coerente entre académicos e praticantes. O CRM pode ser explicado por via de cinco perspectivas diferentes, conforme Zablah *et al.* (2004). Assim, “[CRM]...não é tecnologia. Como poderão ver, é verdade, mas não de forma estrita. Também já ouvi quem diga que é um sistema de contacto com o cliente. É uma estratégia e/ou parte do processo de negócio” (Greenberg apud Zablah *et al.*, 2004, pg.475).

Verificou-se que o CRM é conceptualizado implicitamente ou explicitamente como (1) processo; (2) estratégia; (3) filosofia; (4) capacidade e / ou (5) ferramenta tecnológica (Zablah *et al.*, 2004, p.476).

- **CRM como processo**

Um processo refere-se a um conjunto de tarefas ou actividades que, juntos, resultam na estratégia final do negócio pretendido (Davenport e Beers, 1995).

Nesta perspectiva o CRM consiste em relacionamentos entre comprador e vendedor que devem ser desenvolvidos ao longo do tempo e que devem perdurar. Assim, o sucesso do CRM depende da capacidade de uma empresa em detectar e responder às necessidades e preferências dos clientes (Zablah *et al.*, 2004). Por outro lado envolve a criação de vínculos e relacionamentos através de determinados canais com as entidades do mercado externo, principalmente com os utilizadores finais (Srivastava *et al.*, 1999).

- **CRM como estratégia**

Segundo Kracklauer *et al.* (2001), aqueles que definem a estratégia de CRM também tendem a enfatizar que esta estratégia permite às empresas construir o relacionamento "correcto" com cada cliente, e que em alguns casos isso implica a escolha de não construir um relacionamento com todos os clientes.

Nesta perspectiva, o sucesso do CRM fica a dever-se às empresas que continuamente avaliam e dão prioridade às relações com clientes tendo por base a sua rentabilidade (Zablah *et al.*, 2004). Concretamente vai permitir às empresas investir nos clientes que são potencialmente mais valiosos para a empresa, bem como minimizar os investimentos nos clientes menos rentáveis (Verhoef e Donkers apud Zablah *et al.*, 2004).



- **CRM como filosofia**

Quando CRM é definido como a filosofia, refere-se à ideia de que a maneira mais eficaz para atingir a lealdade dos clientes é através de uma proactiva construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo com os clientes (Zablah *et al.*, 2004). Por outro lado, a visão filosófica do CRM salienta que a base para clientes fiéis só pode ser alcançada se as interacções forem vistas dentro de um contexto de uma relação contínua (Piccoli *et al.* apud Zablah *et al.*, 2004).

Segundo esta perspectiva, o sucesso do CRM só será alcançado se as empresas estiverem centradas nos clientes, conduzindo desta forma a uma melhor compreensão dos clientes e das suas necessidades (Zablah *et al.*, 2004).

- **CRM como capacidade**

A perspectiva CRM enquanto capacidade destaca o facto de que as empresas devem investir no desenvolvimento e aquisição de um mix de recursos que lhes permita modificar seu comportamento para com os clientes individuais ou Grupos de clientes de forma contínua (Peppers *et al.*, 1999).

Por outro lado, possui um potencial para se tornar uma vantagem competitiva dado que exige mix de recursos difíceis de imitar (Grant apud Zablah *et al.*, 2004).

O sucesso do CRM nesta perspectiva ocorre quando existe um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis que oferecem a flexibilidade para mudar o comportamento da empresa face aos seus clientes de uma forma contínua (Zablah *et al.*, 2004).

- **CRM como tecnologia**

A crescente utilização da tecnologia ao longo das últimas décadas tem feito com que sejam aperfeiçoadas técnicas de relacionamento com os clientes (Corteau *et al.*, 2003). No entanto, segundo Chen e Popovich (2003), CRM é muito mais que tecnologia. A falta de compreensão sobre a sua verdadeira natureza é, em parte, responsável pelo fracasso de inúmeras iniciativas de CRM.

O sucesso do CRM é impulsionado principalmente pela funcionalidade e pela aceitação das empresas através da aplicação de tecnologia, na tentativa de construir um conhecimento do cliente e que lhe permita gerir as interacções (Zablah *et al.*, 2004).

Conforme esta análise, as cinco perspectivas de CRM contribuem substancialmente para a compreensão deste fenómeno complexo e multidimensional. Percebe-se que a finalidade deste processo é permitir que as empresas consigam construir um portfólio de produtos e serviços para a maximização do lucro tendo em vista um relacionamento máximo com o cliente. Para que tal aconteça, as empresas precisam de ter um mix de recursos que lhes permita responder ao mercado (Zablah *et al.*, 2004).

Desta forma, Zablah *et al.* (2004) definiram CRM como um processo contínuo que envolve o desenvolvimento e a mobilização de inteligência de mercado com a finalidade de construir e manter a maximização do lucro através de relacionamentos com o cliente.

### **2.1.2 CRM e o marketing relacional**

Alguns factores de natureza competitiva fizeram com que na década de 90 as empresas mudassem a sua atenção e orientação, passando a estar direccionadas para o mercado e para os consumidores. As empresas reconheceram o facto de que deveriam mudar e reestruturar a sua maneira de estabelecer e manter os relacionamentos comerciais. Por exemplo, muitos gestores descobriram, ou redescobriram, que o marketing relacional e o CRM utilizam ferramentas de Tecnologias de Informação que estão em constante evolução (Zineldin, 2005).

Na base do marketing relacional está a lealdade do cliente, pois reter os clientes vai permitir uma melhor rentabilidade para a empresa. Isto implica que as empresas têm de aprender continuamente quais as necessidades e as expectativas dos clientes que estão sempre a mudar e muitas vezes são imprevisíveis (McIlroy *et al.*, 2000).

Segundo Parvatiyar e Sheth (2000), a melhor definição de marketing relacional consiste num processo de actividades de cooperação e colaboração através de programas com os clientes finais, com o objectivo de criar e aumentar o valor económico mútuo e, por outro lado, reduzir o custo.

Quer o marketing relacional quer o CRM enfatizam que a retenção do cliente afecta a rentabilidade da empresa e que por si só é mais eficiente manter um relacionamento do com um cliente do que criar um novo (Payne *et al.*, 1999). Desta forma, o CRM e o marketing relacional devem ser utilizados para identificar potenciais Grupos de clientes leais e adequar a oferta aos mesmos (Zineldin, 2006).

Segundo Newell (2000), um método para a identificação de Grupos de clientes é a noção de distinção entre clientes transaccionais e clientes de relacionamento. Os clientes transaccionais são altamente voláteis, têm pouca lealdade e não estão

frequentemente dispostos a pagar um preço superior. Por outro lado, os clientes de relacionamento têm pouca volatilidade e maior lealdade desde que continuem a receber um serviço de qualidade, mas são muito menos propensos a defeitos.

Segundo tudo o que foi acima exposto e tendo por base o trabalho realizado por Jain e Singh (2002) que defenderam que não existe uma distinção na literatura entre o marketing relacional e o CRM, pode-se inferir que os dois conceitos se sobrepõem. No entanto, Zablah *et al.* (2004) defenderam que a natureza específica desta correspondência depende da visão do marketing relacional que seja adotada, podendo haver sobreposição dos conceitos quando é baseado no processo, mas oposta quando é baseado na perspectiva filosófica do marketing relacional.

Na perspectiva filosófica, o marketing relacional é visto como uma forma de pensar sobre os clientes e uma forma de criação de valor para os mesmos, não podendo ser visto apenas como um conjunto de técnicas, ferramentas e táticas (Berry apud Zablah *et al.*, 2004). A perspectiva de Zablah *et al.* (2004) em relação ao marketing relacional enquanto processo, assume que são um conjunto de atividades organizacionais necessárias para estabelecer, desenvolver e fomentar trocas relacionais. Assim, segundo este mesmo autor, na perspectiva de CRM e marketing relacional enquanto processo os dois conceitos são sobrepostos pois permitem gerar um conhecimento específico que envolve a maximização do relacionamento com o cliente (ou seja, ambos reconhecem que o desenvolvimento do relacionamento e manutenção é um processo). Opostamente Ryals e Payne apud Zablah *et al.* (2004) referiram que se o marketing relacional é visto como uma filosofia organizacional que enfatiza a retenção do cliente, então o CRM representa a implementação organizacional dessa filosofia.

Desta forma e tendo por base as várias perspectivas que foram anteriormente apresentadas, assume-se o CRM e o marketing relacional são sobrepostos quer nas perspectiva de processo e de filosofia, não existindo evidências a nível da literatura que os façam distinguir, validando o trabalho realizado por Jain e Singh (2002). Assim, é adoptada a perspectiva de que quer o CRM quer o marketing relacional têm por objectivo a maximização do relacionamento com o cliente (processo), que advém de uma forma de pensar sobre os clientes e uma forma de criação de valor para os mesmos (filosofia).

## **2.2 Objectivos e benefícios do CRM**

A grande maioria das empresas que adopta estratégias de CRM tem por objectivo a construção de um relacionamento com o cliente de forma a melhorar a lealdade e aumentar a repetição de vendas (Mckim e Hughes, 2001). Estes mesmos autores identificaram no seu trabalho vários benefícios associados à utilização do CRM:

- Integrar a informação dos clientes numa base de dados;
- Permitir comunicações pertinentes com os clientes (digitalmente e pessoalmente);
- Reduzir dos custos operacionais;
- Aumentar a propensão de compra por parte dos clientes;
- Melhorar a imagem da empresa;
- Melhorar a capacidade de “atingir” os clientes pretendidos;
- Aumentar a capacidade de agregar valor ao relacionamento com o cliente;

- Gerir o comportamento de consumidor para obter resultados mais rentáveis.

De acordo com os objectivos enunciados por Mckim e Hughes (2001), é possível inferir que os benefícios associados à utilização do CRM são na sua essência de duas naturezas: aquisição de clientes e retenção de clientes. Segundo estes autores, o CRM na perspectiva das empresas é visto como uma forma de obter uma vantagem competitiva.

### **2.3 CRM e os programas de fidelidade**

Gerir a lealdade e a retenção de clientes é um factor crítico de CRM (Zineldin, 2006). Em muitas organizações, a questão "O que podemos fazer para aumentar a fidelidade dos clientes?" é um tema recorrente a nível da administração (Zineldin, 2006).

Tradicionalmente o marketing sobrevaloriza a atracção de novos clientes, mas hoje em dia, as organizações trabalham para manter os actuais clientes e para que estes gastem mais nestas organizações (McIlroy *et al.*, 2000). Segundo Lovelock e Wright (1999), em média, os custos de uma empresa são entre cinco e seis vezes superiores para atrair um novo cliente do que para implementar estratégias de retenção de um cliente já existente.

Para conseguir obter os benefícios de ter clientes fiéis, muitas empresas, particularmente as empresas de hospitalidade, têm investido milhões de dólares em programas de retenção de clientes (Skogland e Siguaw, 2004). Exemplos destes programas podem ser encontrados nos retalhistas japoneses, nos hotéis e companhias aéreas americanas, nos bancos franceses, em armazéns do Reino Unido, nas companhias

de aluguer de carros alemães, nas telecomunicações australianas, nas universidades dos Estados Unidos e em muitas outras áreas (Uncles *et al.*, 2003).

### **2.3.1 Programas de fidelidade na perspectiva da empresa**

Segundo Biziorek apud Dowling e Uncles (1997), para uma empresa atrair um novo cliente tem custos superiores do que fazer com que um cliente corrente volte a comprar.

Os programas de fidelidade são muitas vezes criados para incentivar os clientes a introduzir relações duradouras com uma organização e recompensá-los pela sua preferência pela organização (McIlroy *et al.*, 2000). Segundo estes autores, os gestores esperam também obter maiores lucros com o uso prolongado dos produtos e de venda cruzada por forma a reter e desenvolver um valor elevado para os clientes, e ainda defender a sua posição no mercado face a um programa de fidelidade de um concorrente.

McIlroy *et al.* (2000) salientaram ainda que o marketing que tem por objectivo a lealdade não deva ser confundido com promoções de curto prazo que têm por objectivo gerar aumentos momentâneos nas vendas e que as ferramentas de fidelização devem ser cuidadosamente focadas na identificação de clientes que sejam propensos a relações de longo prazo.

O objectivo mais comum dos programas de fidelização é o de manter os clientes existentes, e ao fazê-lo consegue-se: (1) manter os níveis de vendas, margens e lucros - um resultado defensivo para proteger a base de clientes existente, (2) aumentar a lealdade e o valor potencial dos clientes existentes - um resultado ofensivo para

proporcionar aumentos incrementais das vendas, margens e lucros e (3) induzir venda cruzada de produtos pelos clientes existentes - defensivo ou ofensivo (Dowling e Uncles, 1997).

De acordo com Kumar *et al.* (2008), várias investigações académicas identificaram a importância da introdução de venda cruzada (*cross-selling*) nos diferentes tipos de relacionamentos com os consumidores, sendo também considerado como uma forma de aumentar valor para o cliente. Segundo estes autores, a venda cruzada de produtos e/ou serviços aumentam a retenção dos clientes, pois os custos de mudança destes aumentam. Felvey apud Kumar *et al.* (2008), identificou ainda que a venda cruzada é uma oportunidade para as empresas aumentarem as suas receitas com os actuais clientes e em muito casos, especialmente nos serviços, a venda cruzada é a melhor estratégia de crescimento em comparação à aquisição de novos clientes. Assim, segundo Kumar *et al.* (2008), os instrumentos de marketing tais como os programas de fidelidade são importantes determinantes para impulsionar a compra cruzada por parte dos clientes.

No entanto, é ainda importante salientar que as ferramentas de fidelizações são também uma grande oportunidade para os retalhistas desenvolverem um relacionamento individualizado (*one-to-one*) com os clientes, embora tal situação pode ser de facto um tanto utópica (Byrom *et al.*, 2001).

Do ponto de vista das empresas com escassez de dados sobre seus clientes, um benefício adicional dos programas de fidelização de clientes é que os membros possam identificar-se no ponto de compra ou prestação de serviços. Os cartões de fidelização são uma forma rápida e eficiente para demonstrar aos clientes que estes merecem uma atenção especial (Dowling e Uncles, 1997).



Para alguns autores como Sharp e Sharp (1997), em mercados tradicionais, o cartão do cliente tornou-se um instrumento importante para aumentar a fidelidade. Embora alguns estudos investigaram que a eficácia e os efeitos do cartão de fidelização e suas ferramentas são escassos e mostram resultados mistos (Sharp e Sharp, 1997).

Não obstante, apesar da sua adopção e crescente popularidade, as dúvidas sobre a eficácia dos cartões dos programas de fidelidade continuam por justificar. Continua ainda a ser uma questão em aberto saber como é que os cartões de fidelidade afectam a lealdade e eventual retenção dos clientes (Noordhoff *et al.*, 2004).

Segundo Kearney (1990), os programas de fidelidade foram inicialmente saudados como formas imaginativas de incutir e manter a fidelidade, mas, ao longo dos anos, várias dúvidas têm sido lançadas sobre eles. Este mesmo autor referiu ainda que muitos académicos e parte da imprensa têm criticado estes programas com manchetes como: "um fracasso na Estratégia Competitiva".

### **2.3.2 Programas de fidelidade na perspectiva do cliente**

O marketing é também uma forma de integrar o cliente no desenho de um produto ou serviço e de desenhar um processo sistemático para a interacção entre empresas e clientes que criará valor nos relacionamentos (Zineldin, 2006). Actualmente, o mundo está de tal forma competitivo que as empresas têm que trabalhar arduamente para conseguirem criar algum tipo de valor acrescentado. Têm que trabalhar com os clientes para descobrir a forma mais eficiente de conduzir o negócio para si, e a forma mais eficaz para os clientes (Zineldin, 2006).

Por outro lado, segundo Milla e Shoemaker (2007), as empresas estão a sentir a necessidade de concentrar-se cada vez mais no valor total para o cliente e não apenas na vã perspectiva de uma venda. As empresas têm de criar relacionamentos com os clientes que entreguem valor para além daquele que é oferecido pela essência do produto em si (Zineldin, 2006).

De acordo com Dowling e Uncles (1997), os produtos e serviços fornecem benefícios funcionais, económicos, psicológicos e/ou soluções para os compradores. Estas são as principais fontes de valor para o cliente. A perspectiva de Zineldin (2006) é a de que o valor total para o cliente pode incluir o valor funcional do produto, valor do serviço, valor emocional, valor social, valor condicional e valor epistémico. Sheth *et al.* (1991) definiram valor funcional do produto como na utilidade percebida dos atributos dos produtos e serviços. No que diz respeito à definição valor do serviço, Cronin *et al.* (1997) sugeriram que consiste na avaliação global feita pelos consumidores da utilidade do serviço, tendo por base o que é recebido e o que é dado por este (valor monetário). Quanto à definição de valor emocional consiste nos sentimentos ou estados afectivos gerados pela experiência de um consumo (Sheth *et al.*, 1991). Estes mesmos autores definiram ainda valor social como a aceitabilidade ou utilidade ao nível das relações do indivíduo com o seu ambiente social. Passando agora à definição de valor condicional, Sheth *et al.* (1991) sugeriram que refere-se a factores conjunturais ou circunstanciais ou situações sociais específicas. Finalmente Sheth *et al.* (1991) definiram valor epistémico como a capacidade do produto ou serviço surpreender, despertar a curiosidade ou mesmo, satisfazer o desejo do conhecimento.

Segundo Myers apud Bowen e Shoemaker (2003), o impacto do valor no compromisso depende do grau em que esse valor é partilhado, da intensidade do valor

para cada uma das partes do relacionamento e do valor do próprio relacionamento. Os valores são afectados por diferenças culturais, pela de cultura organizacional e os pelos valores detidos pelos indivíduos envolvidos na relação.

Zineldin (2006) chamou atenção para uma questão importante e que consiste em saber como é que a empresa pode desenvolver um processo eficaz para a criação e manutenção do valor numa relação com os consumidores. Segundo este autor, o valor acrescentado cria a fidelidade do cliente.

No trabalho desenvolvido por Rothschild e Gaidis (1981), utilizou-se a teoria de aprendizagem de comportamento. Esta teoria explica que o tipo de incentivos que muitos programas de fidelidade utilizam pode levar à lealdade ao programa (lealdade negócio), mais do que à lealdade do próprio produto ou serviço (lealdade da marca).

De acordo com Matilla (2000), as percepções dos clientes de programas de fidelização são influenciadas pelos benefícios de valor acrescentado e acumulação de pontos. Tal como acontece com a lealdade comportamental, a marca por si só influencia as percepções dos clientes. Por outro lado, Dowling e Uncles (1997) referiram que o nível de envolvimento é uma consideração muito importante nos clientes que utilizam um programa de fidelidade. Acrescentam que em compras de alto envolvimento, o cliente deverá estar envolvido quer pela categoria de decisão de compra, quer pela escolha da marca; para as compras de baixo envolvimento, o nível de envolvimento é susceptível de ser baixo em ambas decisões, embora um pouco mais alto para a categoria de decisão de compra. Estes mesmos autores destacaram que para que o funcionamento de qualquer programa de fidelidade seja eficaz e dadas as prevalecentes condições competitivas, deve-se apresentar a proposição de valor da marca aos olhos dos clientes (ou seja, o saldo de benefícios relativos ao preço).

Segundo Bowen e Shoemaker (2003), as redes hoteleiras reconhecem esse facto. Por exemplo, o *Sheraton* reformulou o seu sistema de limpeza, permitindo que os membros do *Sheraton Club Internacional* façam o *check-out* até às 16:00 horas. Matilla (2006) refere que a competição na retenção dos clientes faz com que muitos hotéis façam com que seja possível atingir facilmente os cartões *elite* associados ao seu programa de fidelidade.

Outro exemplo associado ao facto das redes hoteleiras terem percepcionado que os programas de fidelidade devem apresentar uma proposição de valor é enunciado por Matilla (2006) que destaca que as cadeias hoteleiras oferecem recompensas que incluem benefícios fortes (por exemplo, estadia gratuita) e benefícios suaves (por exemplo, prioridade no *check-in*, garantia de disponibilidade de quarto e descontos especiais em épocas festivas) associados aos seus programas. O hotel faz *upgrades* quando tem disponibilidade, dá a escolher um quarto específico aos membros frequentes, permite ao cliente frequente acumular pontos que dão acesso a uma estadia grátis e os funcionários reconhecem e tratam os clientes pelo nome são elementos que são reconhecidos como valor acrescentado pelos clientes (Bowen e Shoemaker, 2003).

De outra natureza, mas que no entanto revela uma proposição de valor para os clientes é utilizado pela cadeia *Rosewood Hotels and Resorts*. Através da informação de carácter pessoal recolhida pelos cartões de fidelidade, esta cadeia hoteleira prepara antes da chegada dos clientes elementos tais como almofadas, bebidas no mini bar e refeições especiais (Noone *et al.*, 2003).

### 2.3.3 Retorno do Investimento (ROI) X Retorno do Relacionamento (ROR)

Planear, executar e medir o retorno do investimento das iniciativas de CRM é um dos principais desafios de uma organização que utiliza esta estratégia (Bayer, 2002). Segundo este autor, medir correctamente o retorno do CRM significa perceber exactamente como é que o CRM gera valor ao cliente e ao accionista.

Os gestores utilizam o marketing relacional e uma estratégia de CRM devem fazer a pergunta: Será que o marketing de relacionamentos e o CRM é valorizado financeiramente pelos clientes? Podemos ampliar a pergunta: É possível medir retorno sobre do relacionamento, tal como é possível avaliar o retorno do investimento? (Gummesson, 2004). Segundo este autor, os actuais sistemas de contabilidade não são adequados às necessidades do marketing relacional e do CRM, no entanto tem-se verificado um crescimento do interesse em medir o valor do relacionamento à medida do crescimento das adopções de iniciativas de marketing relacional e CRM.

Thorsett (2001) definiu ROI (*Return on Investment*) como a quantidade de dinheiro que se espera receber como resultado de uma decisão de investimento, na qual um investimento é algo que é comprado para gerar rendimento (ou diminuir a despesa) ou algo que deverá aumentar de valor ao longo do tempo. Para Peppers e Roger Group (2001b) o aumento do retorno do investimento está associado ao aumento da fidelidade, aumento da participação de mercado e a uma boa eficácia do canal de comunicação com o cliente.

Por outro lado, Gummesson (2004) sugere que uma definição de ROR, no sentido estrito, é o resultado financeiro líquido a longo prazo obtido pela criação e manutenção de uma rede de relacionamentos de uma organização. Uma outra definição de ROR é avançada por Dyche (2003), que referiu que é uma forma de mensuração

subjectiva que implica a habilidade de comparar o valor do cliente e a sua lealdade antes e depois da adopção de uma iniciativa de CRM.

Bayer (2002) sugere um conjunto de passos que devem ser realizados para medir o retorno dos investimentos numa estratégia de CRM. Primeiramente devem ser realizadas entrevistas e reuniões a administradores da organização para estabelecer objectivos de mensuração do ROI e que devem de ir ao encontro aos objectivos da organização. Em segundo lugar deve-se realizar um *brainstorming* para que sejam identificadas oportunidades para alcançar os objectivos propostos na fase anterior. A terceira e última etapa consiste na criação de indicadores que ajudem a medir o sucesso (por exemplo: média de valor do cliente, média do número de produtos por cliente, média do número de transacções, média do lucro por cliente taxa de retenção dos clientes e taxa de aquisição de cliente).

Pode-se concluir, segundo Grabner-Kraeuter e Moedritscher (2002), que apesar de existirem numerosos métodos e instrumentos de análise da margem de contribuição do cliente que podem ser usados para avaliar o CRM, estes conceitos não permitem uma avaliação real da contribuição do CRM no sucesso financeiro da empresa. Estes mesmos autores sugerem que deve-se utilizar uma abordagem quantitativa e qualitativa para avaliar o retorno do CRM. Por outro lado, a criação de valor adicional para a empresa, incremento do valor do cliente, melhoria dos processos centrados no cliente quer na óptica de recursos organizacionais quer na óptica dos recursos humanos são elementos fundamentais para avaliar o retorno do investimento do CRM (Grabner-Kraeuter e Moedritscher, 2002).

## 2.4 Hotéis e o CRM

Construir a lealdade dos clientes é um dos maiores desafios da indústria hoteleira (Yesawich, 1997). Um crescente número de cadeias hoteleiras está a desenvolver estratégias de relacionamento com clientes e a investir em Tecnologias de Informação que servem de apoio à gestão de relacionamento com clientes para promover a fidelização dos clientes e a maximização dos lucros a longo prazo (Rodriguez, 2002). McIlroy e Barnett (2000) argumentaram que gestores hoteleiros devem considerar o uso do marketing relacional mesmo em épocas de alta ocupação, como uma forma de promover relações de longo prazo do cliente.

Segundo Haley e Watson (2002), a capacidade das cadeias hoteleiras para proporcionar um reconhecimento consistente e um tratamento diferenciado aos seus clientes requer uma infra-estrutura tecnológica adequada, no sentido de facilitar o armazenamento e o acesso à informação dos seus clientes. A recolha destas informações e a sua manutenção tem sido evidenciada como uma componente crítica do CRM. Como foi evidenciado por Songini (2001), uma série de cadeias hoteleiras, inclusive *Hilton Hotels Corporation*, *Choice Hotels International* e *Carlson Hospitality Worldwide*, têm investido em sistemas de CRM e tecnologias de armazenamento de informação com o propósito de obter repositórios de dados de clientes que facilitam planejar o alvo das suas campanhas de marketing e dirigir comunicações personalizadas com os seus clientes.

### **2.4.1 Programas de fidelidade nos hotéis**

Diversas redes hoteleiras têm procurado várias formas de interagir com clientes. Uma abordagem comum são os programas de afinidade, também conhecidos por programas de cliente frequente (Matilla, 2006).

De acordo com Tepeci (1999), estes programas visam criar no cliente uma sensação de pertença a um clube exclusivo, beneficiando-os com certas regalias por esta associação (por exemplo, quarto de hotel gratuito). Segundo Sparks (1993), para a empresa o objectivo é agradecer aos clientes o facto de terem escolhido a empresa e mostrar-lhes que a empresa está interessada em construir e manter um relacionamento com eles. Connell (1992) referiu que um programa de fidelidade permite que as empresas possam criar um relacionamento com os seus clientes. Através desse relacionamento, as cadeias hoteleiras podem agregar valor para o cliente que vai além do serviço em si, através da compreensão e antecipação dos desejos futuros dos seus clientes.

Palmer *et al.* (2000) identificaram ainda duas outras funções dos cartões de lealdade na indústria hoteleira. Primeiro, os cartões de fidelização incentivam o retorno dos clientes, oferecendo incentivos para que tal aconteça. Isto faz com que o cliente fique mais próximo do hotel e em teoria, cria a fidelidade do cliente. Em segundo lugar, permite dotar a empresa de informações. Ao manter o controlo da permanência de um indivíduo e através do uso da tecnologia, vai permitir aos gestores hoteleiros obter informações de frequência de permanência, tarifas cobradas, serviços adicionais adquiridos e método de pagamento preferido.



Hamilton e Howcroft (1995) referiram que a gestão da informação é um factor crucial para o desenvolvimento e manutenção de muitos programas de fidelidade. De acordo com Palmer *et al.* (2000), os dois elementos essenciais para o desenvolvimento eficaz de um programa de fidelização de clientes são uma fonte de informação sobre as necessidades dos clientes e uma capacidade de personalizar a oferta de serviços para atender às necessidades individuais dos clientes. Tepeci (1999) chamou a atenção para o facto de os programas de cliente frequente conseguirem fornecer uma variedade de informação que pode ser utilizado pelas empresas para segmentar clientes e estabelecer um marketing relacional mais directo. Os gestores devem determinar o comportamento de compra entre os segmentos (por exemplo, negócios e lazer) e oferecer produtos (e serviços) que correspondam melhor às necessidades e os desejos dos seus clientes.

Assim, segundo Noone *et al.* (2003), além dos benefícios que são oferecidos aos membros dos programas de fidelização de um hotel, tais como *upgrades* de quarto e prioridade no *check-in*, os programas de fidelização devem ser concebidos para desenvolver “verdadeiros amigos”, com benefícios que melhor atendam às necessidades e preferências individuais.

Segundo McCleary e Weaver (1991), muitas das dúvidas dos programas de lealdade centram-se nos seus custos. Bond (1995) referiu que a iniciação e manutenção destes programas requerem um elevado investimento. Estima-se que as empresas hoteleiras podem gastar anualmente entre de 35 e 50 milhões de dólares em programas de fidelidade, mas só obtém em troca entre 60 e 80 milhões de dólares em receita.

Segundo Tepeci (1999), embora os programas de fidelização sejam caros, funcionam. A cadeia hoteleira *Hilton* questionou 10.000 membros do seu programa HHonors e descobriu que 19% deles não iria ficar na cadeia *Hilton* se não estivessem

associados ao programa. Por outro lado, a cadeia hoteleira *Marriott* também constatou que os membros do seu programa de cliente frequente estiveram em média mais duas vezes e meia na cadeia Marriott desde que se tornaram membros do programa (Tepeci, 1999)

Em resumo, a fidelidade à marca é uma das maiores e mais importantes ferramentas competitivas de sobrevivência pois clientes leais repetem as suas compras e permitem o crescimento das quotas de mercado, lucros, referências e vantagens competitivas (Tepeci, 1999). Segundo o mesmo autor, na indústria hoteleira a construção de uma marca à qual os clientes sejam leais não é apenas trabalho do departamento de marketing mas sim, um concertado esforço de toda a organização.

## **2.5 Mapa Conceptual de valor para o cliente e para a empresa**

A questão de investigação colocada no início do trabalho levou a explorar o referencial teórico que foi apresentado ao longo deste capítulo e é resumido no mapa apresentado na Tabela 1. Como se pode verificar, através da observação deste mapa conceptual, existem vários tipos de valor associados às duas dimensões dos programas de fidelidade: valor para o cliente e valor para a empresa. Para cada um dos valores é proposta uma definição e alguns exemplos.

	Tipo de valor	Definição	Exemplo	Autor
<b>Valor para o Cliente</b>	<b>Valor funcional do produto</b>	Utilidade percebida dos atributos dos produtos e serviços.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O hotel utiliza informação da estadia anterior para personalizar serviços (por exemplo almofadas, bebidas no mini bar e refeições);</li> <li>- Oferta da escolha de um quarto específico.</li> </ul>	Sheth <i>et al.</i> (1991); Zineldin (2006); Noone <i>et al.</i> (2003); Bowen e Shoemaker (2003).
	<b>Valor do serviço</b>	Avaliação global feita pelos consumidores da utilidade do serviço tendo por base o que é recebido e o que é dado por este (valor monetário).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O programa de cliente frequente permite ganhar pontos que dão acesso a uma estadia grátis;</li> <li>- <i>Check-out</i> até as 16:00 horas;</li> <li>- Prioridade no <i>check-in</i>.</li> </ul>	Cronin <i>et al.</i> (1997); Zineldin (2006); Bowen e Shoemaker (2003); Matilla (2006).
	<b>Valor emocional</b>	Sentimentos ou estados afectivos gerados pela experiência de um consumo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os funcionários reconhecem e tratam os clientes pelo nome.</li> </ul>	Sheth <i>et al.</i> (1991); Zineldin (2006).
	<b>Valor Social</b>	Aceitabilidade ou utilidade ao nível das relações do indivíduo com o seu ambiente social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É fácil atingir o cartão <i>elite</i> no programa de clientes frequentes;</li> <li>- Sensação de pertença a um clube exclusivo.</li> </ul>	Sheth <i>et al.</i> (1991); Zineldin (2006); Matilla (2006); Tepeci (1999).
	<b>Valor Condicional</b>	Factores conjunturais ou circunstanciais ou situações sociais específicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantia de disponibilidade de quarto;</li> <li>- O hotel faz <i>upgrades</i> quando tem disponibilidade.</li> </ul>	Sheth <i>et al.</i> (1991); Zineldin (2006); Noone <i>et al.</i> (2003); Bowen e Shoemaker (2003).
	<b>Valor epistémico</b>	Capacidade do produto ou serviço surpreender, despertar a curiosidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O hotel promove descontos especiais em épocas festivas (aniversários).</li> </ul>	Sheth <i>et al.</i> (1991); Zineldin (2006); Noone <i>et al.</i> (2003).

Continuação

	Tipo de valor	Definição	Exemplo	Autor
<b>Valor para a Empresa</b>	<b>Retorno do Relacionamento (ROR)</b>	Resultado financeiro líquido a longo prazo obtido pela criação e manutenção de uma rede de relacionamentos de uma organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introdução de relações duradouras;</li> <li>- Aumento da lealdade;</li> <li>- Desenvolvimento de um relacionamento individualizado;</li> <li>- Acesso a informações sobre os clientes e das suas necessidades;</li> <li>- Segmentação.</li> </ul>	Gummeson (2004); McIlroy <i>et al.</i> (2000); Dowling e Uncles (1997); Byrom <i>et al.</i> (2001); Noordhoff <i>et al.</i> (2004); Palmer <i>et al.</i> (2000).
	<b>Retorno do Investimento (ROI)</b>	Quantidade de dinheiro que se espera receber como resultado de uma decisão de investimento, onde um investimento é algo que é comprado para gerar rendimento (ou diminuir a despesa) ou algo que deverá aumentar o valor ao longo do tempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média de valor do cliente;</li> <li>- Média do número de produtos por cliente;</li> <li>- Média do número de transacções;</li> <li>- Média do lucro por cliente;</li> <li>- Taxa de retenção dos clientes;</li> <li>- Taxa de aquisição de cliente;</li> <li>- Introdução de venda cruzada;</li> <li>- Aumento do valor potencial de clientes;</li> <li>- Incrementos de vendas, margens e lucros.</li> </ul>	Thorsett (2001); Bayer (2002); Dowling e Uncles (1997).

**Tabela 1: Mapa Conceptual de valor para o cliente e valor para a empresa.**

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Este mapa conceptual apresentado serviu de orientação ao estudo caso desenvolvido no Grupo Porto Bay. A seguir é apresentado a metodologia utilizada ao longo da investigação.

## **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA**

A investigação apresentada tem um carácter qualitativo e utiliza como método o estudo de caso (Yin, 2001). Uma investigação qualitativa implica uma ênfase nos processos e significados que não são examinados ou medidos em termos de quantidade ou frequência, conforme indica Benbasat *et al.* (1987).

A metodologia está organizada em quatro partes. Primeiramente faz-se uma abordagem ao método utilizado (estudo caso). Seguidamente são apresentadas as fases que compõem um estudo de caso. A terceira parte é ocupada com a apresentação dos métodos de análise de dados. Por fim, faz-se uma descrição do estudo caso realizado no Grupo Porto Bay, bem como foram conduzidas de forma empírica as fases propostas por Yin (2001).

### **3.1 Estudo Caso**

Segundo Benbasat *et al.* (1987), o estudo de caso é um método de investigação que analisa um fenómeno contemporâneo no seu ambiente natural e adopta múltiplas fontes de evidência sobre uma ou poucas entidades. Yin (2001) chamou à atenção para que adopção do método estudo de caso só é adequada quando as questões de investigação são do tipo “como” e “porquê”, e nas quais o investigador tenha um baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais.

Macnealy (1997) corroborou estas afirmações ao referir ainda que através do estudo de caso é possível ter uma visão em detalhe de um fenómeno, incluindo o seu contexto.

Pode dizer-se que uma investigação que utilize como método o estudo de caso, envolve três fases distintas: (1) a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretenda trabalhar; a selecção dos casos e o desenvolvimento de protocolos para a recolha de dados (Yin, 1993); (2) a condução do estudo de caso, com a recolha de dados; (3) a análise dos dados obtidos à luz da teoria seleccionada, interpretando os resultados (Yin, 2001).

Na primeira fase de desenvolvimento do estudo de caso deve-se ter atenção ao desenvolvimento do protocolo, documento formal que contém os procedimentos, os instrumentos e as regras a serem adoptadas no estudo e onde estão listados: uma visão geral do projecto, com o tema do mesmo, questões de investigação e revisão de literatura; procedimentos a serem adoptados para a recolha dos dados (por exemplo: observação de campo, entrevistas, análise documental); plano de análise de dados recolhidos, com a discriminação da natureza das informações (natureza descritiva, natureza explanatória e natureza exploratória) (Yin, 2001).

Na segunda fase do estudo são recolhidas evidências que compõem o material do caso; trata-se da análise de documentos (da empresa, de órgãos relacionados, etc.), realização de entrevistas a pessoas relacionadas com o caso, de observações (directa ou participativa, quando o observador faz parte da realidade a ser estudada) ou mesmo a utilizações de equipamentos auxiliares (por exemplo, câmaras de vídeo). O que é fundamental nesta fase é a utilização de diversas fontes de evidência, para que seja possível realizar a triangulação dos dados, de métodos ou teorias, ou seja, perspectivas diferentes que possam ter explicado os dados recolhidos (Yin, 2001).

Na última fase do estudo procura-se a categorização e a classificação dos dados tendo em vista as proposições iniciais do estudo (Yin, 2001). Segundo o autor, existem

duas estratégias para esta etapa: basear a análise em proposições teóricas, organizando os dados com base nas mesmas e procurando evidências das relações causais propostas na teoria; desenvolver uma estrutura descritiva que ajude a identificar a existência de padrões de relacionamento entre os dados.

Yin (2001) referiu que independentemente da estratégia escolhida para a análise dos dados, existem quatro métodos de análise dos mesmos: (1) adequação ao padrão, onde são comparados os padrões empíricos encontrados no estudo com os padrões prognósticos, derivados da teoria ou de outras evidências; no caso de se confirmarem os prognósticos, pode-se fazer inferências de relação entre eventos; (2) construção da explanação, onde se pretende procurar relações de causa e efeito; (3) análise de séries temporais, onde a comparação de padrões ocorre a partir de uma variável ao longo de um espaço de tempo; (4) análise dos dados a partir de modelos previamente formulados.

Yin (2001) salientou que os estudos de caso podem ser de três tipos: explanatórios, exploratórios e/ou descritivos. É explanatório quando se pretende desenvolver relações de causa e efeito para explicar um fenómeno (Yin, 2001). O estudo tem carácter exploratório quando têm por objectivo familiarizar-se com um determinado fenómeno ou conseguir uma nova compreensão deste, de forma a formular um problema de investigação mais específico ou a criar novas hipóteses (Yin, 2001). Finalmente, é descritivo quando se pretende descrever um determinado fenómeno (Yin, 2001).

O presente estudo tem natureza exploratória porque trata-se de um fenómeno pouco estudado até então e que visa dar origem a estudos futuros. Por outro lado é também um estudo descritivo porque descreve o actual funcionamento do programa de fidelidade do Grupo Porto Bay. Por outro lado, o estudo de caso é único e justificado

pelo facto de o Grupo Porto Bay possuir uma elevada taxa de clientes repetentes vinculados ao seu programa de fidelidade, o que confere uma relevância ao caso.

### **3.2 Passos metodológicos: o estudo de caso no Porto Bay**

O estudo de caso no Grupo Porto Bay seguiu as fases propostas por Yin (2001). Associado à primeira fase de um estudo de caso proposto pelo autor elaborou-se um protocolo de recolha dos dados de investigação a ser realizado no Grupo Porto Bay que continha os procedimentos a serem adoptados, bem como os instrumentos e as regras a serem seguidas (Apêndice 1). Este protocolo apresentava ainda uma breve descrição geral do projecto que incluiu o tema, questões de investigação, revisão da literatura apresentada no capítulo dois desta investigação. Importa ainda referir a delimitação do contexto empírico, ou seja, todo o estudo foi baseado na realidade hoteleira do Porto Bay na Ilha da Madeira, não tendo sido realizado qualquer contacto com a realidade do hotel situado no Continente Português (mais precisamente no Algarve), nem com os hotéis localizados no Brasil. A segunda parte do protocolo foi constituída pelos procedimentos e normas de recolha de dados a serem adoptados: entrevistas (CEO; Director de Marketing; Assistente de Marketing; Director Financeiro; Directores hoteleiros dos hotéis na Região Autónoma da Madeira: *Porto Mar*, *Porto Santa Maria*, *Eden Mar* e *The Cliff Bay* e Recepcionistas dos hotéis: *Porto Mar*, *Porto Santa Maria* e *The Cliff Bay*) foram realizadas no período entre 22 de Fevereiro de 2010 até 19 de Março 2010 e a análise documental (Plano de Marketing para o ano 2010; Caderno de procedimentos associados ao programa de fidelidade; *Newsletters*; Inquéritos de satisfação de clientes; Material promocional e Relatórios de Contas). A última parte do

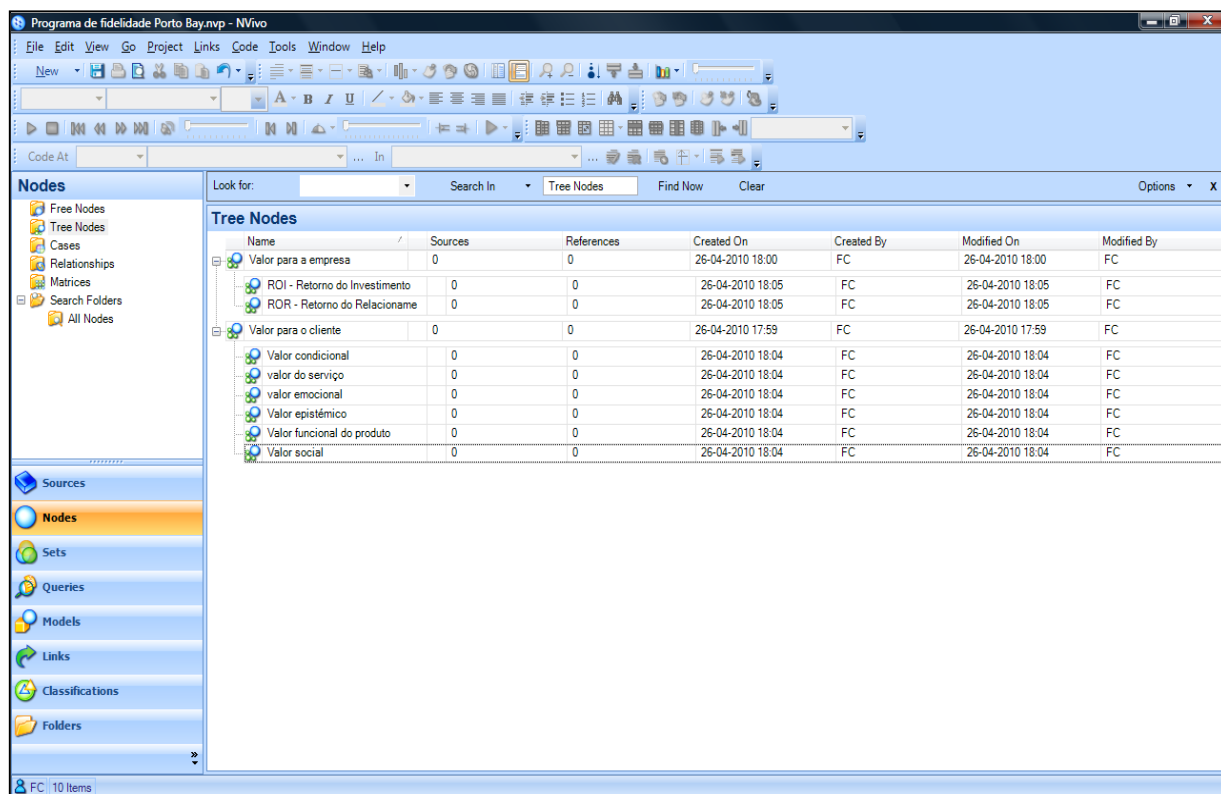


protocolo foi ocupada com a apresentação do plano de análise de dados, onde se discriminou a natureza da investigação, que seria descritiva, ou seja, a descrição do fenómeno associado aos programas de fidelidade dentro do seu contexto.

Cabe salientar, o guião da entrevista foi avaliado por um especialista académico em CRM e por um especialista do sector hoteleiro que fizeram sugestões para aprimorar o referido guião de entrevista.

A segunda parte do estudo consistiu na recolha de evidências (enunciadas no protocolo), através das entrevistas realizadas aos elementos anunciados no ponto anterior. As entrevistas realizadas foram abertas e semi-estruturas com duração aproximada de uma hora, realizadas nos próprios hotéis e que foram alvo de utilização de equipamentos auxiliares (gravador áudio). Por outro lado, recolheram-se evidências através da análise documental nos documentos enunciados anteriormente.

Através da gravação em áudio das entrevistas realizadas, procedeu-se à transcrição das mesmas e posterior categorização e classificação, utilizando para tal, um *software* adequado à análise dos dados (NVivo®). A figura em baixo apresenta um exemplo da categorização e classificação utilizada na análise de dados.



**Figura 1: Categorização dos dados no Nvivo®**  
**Fonte: Elaborado pelo autor**

Finalmente, e após a categorização e classificação dos dados, desenvolveu-se uma estrutura descritiva do contexto empírico. Por outro lado, todos os entrevistados mostraram disponibilidade para a colocação de novas perguntas que surgissem e a facultar outros materiais institucionais que fossem pertinentes para a análise.

Ao longo da análise e sempre que surgiram novas questões, que não tinham sido colocadas no decorrer das entrevistas realizadas, os entrevistados foram contactos para o esclarecimento das mesmas.

## **CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO**

Os dados para o desenvolvimento do estudo de caso realizado no Grupo Porto Bay foram obtidos por meio das entrevistas realizadas a vários colaboradores do Grupo, enunciados anteriormente, bem como através de documentos e relatórios disponibilizados pelo Grupo. Deve-se destacar que esta análise é válida apenas no âmbito do Grupo Porto Bay, não sendo possível generalizar os resultados obtidos nesta análise e não foi com esse propósito que o estudo foi realizado, pois o que se pretendeu foi estudar este caso concreto.

Quanto ao rigor na condução do estudo de caso, foram tomados alguns cuidados. Primeiramente, foi elaborado um protocolo de investigação com o Grupo Porto Bay (Apêndice 1) que continha o guião das entrevistas a serem realizadas a cada colaborador, tendo estas sido validadas por um académico e por um especialista na área. Finalmente enfatiza-se que foi feita uma primeira ronda de análise dos dados, na qual se categorizou cada frase dos entrevistados a uma categoria. Numa segunda ronda de análise dos dados, voltou-se a ler as entrevistas e a fazer nova categorização pertinentes, tendo utilizado o mesmo critério de associação de cada frase dos entrevistados a uma categoria, de forma a se validarem as categorizações feitas na primeira ronda.

Este capítulo está organizado em três partes, onde primeiramente será feita uma descrição do Grupo Porto Bay. Na segunda ate será feita uma análise ao actual programa de fidelidade, evidenciado o valor que o programa traz para o cliente e para a empresa. A terceira e última parte será dedicada a uma crítica ao actual programa, através de uma confrontação entre a teoria analisada e a realidade percebida, bem como

a referência os benefícios do actual programa e uma crítica ao mesmo. Finalmente propõe-se algumas melhorias para o programa de fidelidade do Porto Bay.

#### **4.1 Descrição do Grupo Porto Bay**

*Porto Bay Hotels & Resorts* é um Grupo hoteleiro com sede na Ilha da Madeira – Portugal que é maioritariamente controlado pelos Grupos *Ocean Islands* e Blandy. Estes dois Grupos dedicam-se à exploração e gestão de todas as unidades hoteleiras que integram o Grupo Porto Bay, bem como à realização e aquisição de novos empreendimentos turísticos.

Actualmente, o Grupo Porto Bay é responsável pela gestão de nove unidades hoteleiras: seis em Portugal (cinco na ilha da Madeira e uma no Algarve) e três unidades no Brasil (Rio de Janeiro, Búzios e São Paulo), com um total de duas mil e seiscentas camas nos segmentos de quatro e cinco estrelas. O Grupo está actualmente numa fase de construção de uma nova unidade na cidade de Lisboa.

As propriedades que o Grupo possui, localizadas na Ilha da Madeira, são o de cinco estrelas (Hotel *The Cliff Bay*) e de quatro estrelas (Hotel *Porto Santa Maria* e o resort *Vila Porto Mar* que integra três unidades hoteleiras – *Porto Mar*, *Eden Mar* e *The Residence*). No Algarve, também de quatro estrelas, o Grupo possui o Hotel *Porto Bay Falésia*.

No Brasil o Grupo Porto Bay está presente nas cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro, com as unidades *L'Hotel Porto Bay São Paulo* e *Porto Bay Rio Internacional* respectivamente. Na estância balnear de Búzios, o Grupo possui uma pequena pousada de charme, o *Porto Bay Glenzhaus*.

No que se refere à cronologia histórica do Grupo Porto Bay, em 1988 foi inaugurado o *Suite Hotel Eden Mar* no Funchal. Passados alguns anos, em 1994, nasceu o primeiro hotel de cinco estrelas do Grupo, *The Cliff Bay*. No ano 2000, surge o Hotel *Porto Santa Maria* localizado no centro histórico do Funchal. Em 2003, o Grupo Porto Bay aproveitou o Hotel *Eden Mar* e criou um *resort* composto por outras duas unidades hoteleiras, formando assim um *resort* compostos por três hotéis que possuem ligação entre si: *Eden Mar*, *Porto Mar* e *The Residence*.

A internacionalização deu-se no ano 2007 com a aquisição de um hotel em no Rio de Janeiro e ao qual o Grupo denominou *Porto Bay Rio Internacional*. Nesse mesmo ano o Grupo adquire também uma pousada em Búzios.

Finalmente, a entrada no continente português deu-se em 2008 com a construção do Hotel *Porto Bay Falésia* no Algarve.

No que diz respeito ao número de funcionários do Grupo, o número ascende aos 830 funcionários, espalhados entre hotéis e serviços administrativos.

Quanto aos resultados financeiros, o Grupo Porto Bay totalizou no ano de 2009 o valor de 54.2 milhões de euros em receitas, representando um crescimento de 3% face ao ano anterior. Do valor das receitas, 37 milhões de euros foram atingidos na Madeira, 7.6 milhões de euros provenientes do Hotel *Porto Bay Falésia*, no Algarve e os restantes 9.6 milhões de euros foram gerados no Brasil.

A filosofia corporativa do Grupo baseia-se em três pilares: produto, promoção e pessoas. Valorizar e fomentar cada um destes como um todo, é o ponto de partida e objectivo primordial do Grupo.

## 4.2 Análise do programa de fidelidade no Porto Bay

As primeiras acções de CRM no Grupo Porto Bay começaram em finais da década de 90, conforme apontaram o Director dos Hotéis *Porto Mar e Eden Mar* e a Directora de Marketing. O Director do Hotel *Porto Santa Maria* acrescentou que: “Só no ano 2000 é que o programa de fidelidade começou a ser mais sério e foi criado então um cartão específico, porque no início o cartão *Prestige* ainda não tinha o seu próprio *logo* nem *branding*”. Segundo este mesmo hoteleiro, foi a partir do ano 2000 que se deu de facto o grande crescimento e o grande salto, ou seja, foi a partir do momento em que, em vez de esperarem que os clientes viessem a segunda vez para lhes apresentarem o programa, passaram à saída da primeira estadia a lhes entregar um cartão.

Foi consensual entre todos entrevistados que a pessoa que iniciou o projecto do programa de fidelidade foi o CEO do Grupo. Se existiu consensualidade em quem foi o mentor da criação do programa de fidelidade, o mesmo não se passou quanto à questão relativa ao hotel de criação do programa. A grande maioria dos entrevistados remeteu para o facto do hotel pioneiro ter sido o *Eden Mar*, primeiro hotel do Grupo. Quando a questão referente ao hotel da origem do programa foi colocada ao CEO do Grupo, foi esclarecido que o local de origem do programa foi efectivamente no hotel *The Cliff Bay*.

Consoante as entrevistas realizadas e de acordo com alguns documentos recolhidos na empresa, verificou-se que o programa de fidelidade *Prestige* oferece dois níveis de fidelidade. Esses dois níveis são obtidos através do número de estadias no Grupo. Segundo a Assistente de Marketing, o *first comer*, cliente que visita pela primeira vez o Grupo hoteleiro, não obtém ainda uma pertença ao programa, mas no final da sua estadia é-lhe entregue o cartão de forma a incentivar o seu regresso. Na

segunda estadia, quando o cliente se torna efectivamente repetente torna-se cliente *Prestige* no seu primeiro nível, que é *Club* (cartão azul). O mesmo acontece no acesso ao nível superior, ou seja, no final da quinta estadia do cliente é lhe entregue o cartão que dá acesso ao nível superior, o *Gold* (cartão dourado) e na sua sexta estadia pode começar a usufruir dos benefícios deste nível superior.

Conforme o que foi constatado, o acesso aos diferentes níveis do programa de fidelidade é obtido sempre que o cliente visita qualquer hotel do Grupo em Portugal ou no Brasil. Por outro lado, o acesso aos diferentes níveis também é obtido independentemente do número de noites de alojamento nos hotéis.

A adesão ao programa de fidelidade *Prestige* pode ser feita de duas formas. Como foi referido anteriormente se não houver nenhuma manifestação de interesse por parte do cliente para a adesão ao programa, no final da sua primeira estadia é lhe entregue o cartão do primeiro nível de fidelidade e que pode começar a ser utilizado na estadia seguinte. Neste caso, os dados recolhidos pelo próprio Grupo para a adesão não solicitada pelo cliente são os dados presentes no passaporte ou documento de identificação do hóspede, como nos referiu o Director do Hotel *Porto Santa Maria*: “No fundo os dados que retiramos são os dados presentes no passaporte, tal como o nome, data de nascimento, país de origem, sexo, etc.”. No caso de ser o próprio hospede a requerer o formulário de acesso ao programa de fidelidade, e ao qual foi cedido um exemplar, os dados solicitados são: nome, hotel que está hospedado, número de quarto, sexo, e-mail, data de nascimento, morada, código postal, cidade, país, número de telefone e número de telemóvel.

Uma questão ainda associada ao acesso dos clientes ao programa de fidelidade foi referida pela Directora de Marketing: “O cliente recebe sempre o nosso cartão no

final da primeira estadia. Não damos oportunidade do cliente dizer que não quer pertencer ao programa, ou seja, não existe formalmente nenhuma hipótese de ele dizer que não quer ser membro. É sempre entregue no final da estadia o cartão de *Prestige Blue* e a partir do primeiro *check-out* o cliente passa a fazer parte da nossa base de dados. Nunca tivemos nenhum cliente que formalizasse que não quisesse integrar o nosso programa de fidelidade”.

Quanto à finalidade da utilização dos dados recolhidos sobre os clientes, foi unânime entre os entrevistados que a utilização dessa informação serve essencialmente para poderem comunicar com o cliente.

No que diz respeito ao *software* de CRM utilizado que rege o programa de fidelidade, que foi brevemente demonstrado pela Directora de Marketing, é o *Opera*. Sob o ponto de vista do Director do Hotel *Porto Santa Maria*: “É um sistema multi-hotel e que tem todas as funções em termos de gestão, não só de clientes como também a nível da operacionalidade do hotel”. Através de uma base de dados partilhada entre os hotéis do Grupo é possível em Portugal ter acesso ao perfil do cliente, como indicou a Directora de Marketing do Grupo: “Cada cliente tem um *profile* no nosso sistema, ou seja, existe um sistema *front-office* que está instalado em todos os hotéis do Grupo cá em Portugal e que são todos comunicantes”.

Conforme já foi referido anteriormente, os dados solicitados pelos clientes têm por objectivo comunicar com o cliente. Para além das informações obtidas sobre o tipo de comunicações efectuadas com os membros do programa através das entrevistas realizadas, foi facultado pelo Grupo Porto Bay o acesso às *newsletters* enviadas no ano de 2009, bem como a vários materiais promocionais enviados aos membros do programa, tais como postais de natal e promoções específicas. Foi detectado, quer por



via das entrevistas abertas, quer pelos materiais analisados, que as comunicações na sua essência são por via electrónica, conforme referiu o Director do Hotel *Porto Santa Maria*: “Basicamente utilizamos o e-mail, pois hoje em dia privilegiamos esse contacto porque o contacto por via correio físico é cada vez mais oneroso e também é muito difícil ter a noção que tudo funciona nos *timings* certos. Apesar da idade avançada dos nossos clientes, eles já são utilizadores activos do seu e-mail”.

Foi igualmente referido pelos entrevistados que existem dois tipos de comunicação efectuadas. Um dos tipos de comunicação é realizada durante a estadia dos clientes e que é feita essencialmente através de *flyers* e através da revista publicada pelo Grupo, denominado *InPortoBay*, que é disponibilizada em todos os quartos dos hotéis e outra é feita quando o cliente já não está no hotel. Nesta segunda forma de comunicar, as comunicações são essencialmente via e-mail e via correio físico. Segundo o Director do Hotel *The Cliff Bay*: “Nós temos vários *e-mails* que são feitos com características diferentes. Temos *mailings* informativos, *mailings* com promoções especiais e *mailings* com pacote único para uma determinada unidade hoteleira”. Segundo a Assistente de Marketing: “No natal lançamos sempre uma campanha de natal, enviada por correio normal e que contém benefícios associados ao *Prestige*”.

Recentemente, o Grupo Porto Bay iniciou uma nova comunicação com os membros do programa, para o efeito foi disponibilizado pelo Porto Bay um exemplar da mesma, e que consiste num e-mail enviado no aniversário do membro do programa *Prestige*. Expôs a Directora de Marketing: “Actualmente, ainda não existe nenhum benefício nem nenhuma promoção para o aniversário deles. Nós pensamos nisso, mas pensamos também que há certos momentos que não precisam de ser comercializados”.

No que se refere ao envolvimento de uma forma directa dos colaboradores no programa de fidelidade do Grupo Porto Bay, é transversal a todos. Segundo o CEO do Grupo, existem dois níveis de acesso ao programa de fidelidade. Um primeiro nível está associado ao departamento de marketing em si, que é quem tem a tutela do programa. Por outro lado as equipas operacionais trabalham indirectamente com o programa. Segundo este entrevistado: “Se nós dizemos que damos 10% de desconto em comidas e bebidas, damos fruta do dia na chegada e outros benefícios, isto significa que na componente operacional nós temos várias pessoas envolvidas, desde a governanta, às empregadas de limpeza, ou seja, todos tocam no programa, mas o departamento de marketing é que faz a gestão”.

Um novo ponto de concordância surgiu entre os entrevistados quando interrogados sobre a finalidade da criação do programa de fidelidade. Obtendo uma grande variedade de respostas que exprimiam o desejo de fidelização do cliente através deste programa e que foram se traduziram em afirmações tais como: “querer criar um relacionamento com os clientes”; “aumentar a intenção de compra”; “criar uma ligação emocional entre o cliente e o hotel”; “aproximar o cliente e garantir que os clientes voltem”, ou mesmo, “reter os dados dos clientes e ter no fundo a permissão para poder comunicar com ele para além da experiência no hotel”.

A comunicação efectuada pelo Grupo Porto Bay em torno dos benefícios e vantagens atribuídas aos membros programa, divulgados através da sua revista, site e formulário de adesão ao programa de fidelidade são muito transparentes, sendo este considerado com um dos pontos fortes do programa, tal como referiu o Director do Hotel *The Cliff Bay*: “Eu convido-o desde já a procurar algum programa de fidelidade

que diga logo que você tem 10% de desconto nos extras, que você tem promoções aqui e ali, que você tem descontos nas lojas X e Y”.

Como foi referido anteriormente existem dois níveis de fidelidade e os quais conferem benefícios distintos em cada um desses níveis. Os benefícios concedidos variam também de acordo com a categoria dos hotéis onde os membros do programa estão alojados. Aos membros *Prestige Club* (cartão azul) são concedidos, nos hotéis de quatro estrelas em Portugal, os seguintes benefícios: desconto de 10% em restaurantes, bares e mini bar; desconto de 25% no alojamento (tarifas de balcão); desconto em empresas e lojas parcerias – *Prestige Partners*; bebida de boas vindas; água mineral no quarto, à chegada; cesto de fruta no quarto, à chegada; bandeja de cafés e chás no quarto, à chegada e acesso ao *Prestige Package*. Relativamente aos membros do cartão *Prestige Club* (cartão azul) hospedados em hotéis cinco estrelas em Portugal, os benefícios concedidos são: desconto de 10% em restaurantes, bares e mini bar; desconto de 25% no alojamento (tarifas de balcão); desconto em empresas e lojas parcerias – *Prestige Partners*; água mineral no quarto, diariamente; fruta “do dia” no quarto, diariamente; bandeja de cafés e chás no quarto, à chegada; chinelos no quarto; flores no quarto, à chegada; ténis gratuito; sauna gratuita e acesso ao *Prestige Package*.

Nos hotéis situados no Brasil não há distinção nos benefícios concedidos entre categorias de hotéis. Assim, os benefícios/vantagens oferecidos aos membros do cartão *Prestige Club* nos hotéis no Brasil são: desconto de 10% em restaurantes e bares; desconto de 25% no alojamento (tarifas de balcão); desconto de 10% no acesso à Internet; desconto em empresas e lojas parcerias – *Prestige Partners*; bebida de boas vindas; água mineral no quarto, à chegada; cesto de fruta no quarto, à chegada (apenas na pousada Porto Bay Glenzhaus); bandeja de cafés e chás no quarto, à chegada (apenas

na pousada Porto Bay Glenzhaus); chinelos no quarto; sauna gratuita e acesso ao *Prestige Package*.

Aos membros do programa *Prestige Gold* (cartão dourado) são concedidos os mesmos benefícios quer nos hotéis de quatro, quer nos de cinco estrelas em Portugal. Assim, os benefícios concedidos aos membros *Gold* em Portugal são: desconto de 15% em restaurantes, bares e mini bar; desconto de 30% no alojamento (tarifas de balcão); desconto de 10% no SPA e *merchandising* Porto Bay; desconto de 5% no *Prestige Package* e água mineral no quarto, diariamente. Nas unidades hoteleiras situadas no Brasil os benefícios associados aos membros do cartão *Prestige Gold* são idênticos aos concedidos nos hotéis em Portugal, mas com a inclusão de um benefício extra que é: desconto de 30% no acesso à Internet.

De acordo com os vários entrevistados, nomeadamente alguns Directores hoteleiros e a Directora de Marketing, são concedidos outros benefícios que não estão escritos nas condições do programa. Segundo a Directora de Marketing: “Há outras coisas que são feitas e que nós não escrevemos porque às vezes ultrapassar expectativas faz parte do nosso processo. Nos nossos hotéis cá na Madeira temos um cocktail semanal com clientes repetentes totalmente gratuito, ou seja, os clientes repetentes recebem um convite *Prestige* no quarto a convidá-los para um cocktail de repetentes com o Director do hotel”.

Para o pleno funcionamento de um programa de fidelidade é necessário que as resistências ao mesmo sejam diminutas. De acordo com o Director do Hotel *The Cliff Bay*: “Normalmente as resistências que podem surgir nestes programas são quando as pessoas não vêem qual é a utilidade desta matéria e qual o benefício que pode sair disto”. Uma outra opinião veio do Director do Hotel *Porto Santa Maria* que referiu: “A

maior resistência é a de quem normalmente já tem muito trabalho e julga que vai ter mais trabalho como é óbvio, nomeadamente por parte dos recepcionistas. No entanto, eles aprenderam que isto lhes veio facilitar a vida porque de repente apercebiam-se que se todos tivessem esse trabalho inicial, trazia ganhos para todos os colaboradores”.

Um novo ponto de concordância surgiu entre todos entrevistados quando questionados sobre relevância que o programa *Prestige* tem para o Grupo Porto Bay. Segundo estes, por um lado o programa é uma prioridade para o Grupo pois têm-se comprovado os resultados do programa através de números. Por outro lado, o programa tem ajudado em muito a combater a crise que se instaurou no mundo desde 2007, como relatou o Director dos Hotéis *Porto Mar e Eden Mar*. Um outro aspecto foi comentado pelo Director do Hotel *The Cliff Bay*: “Este é um dos pontos de sucesso do nosso Grupo hoteleiro, por isso queremos continuar a progredir nele. Por outro lado, se nós hoje virmos, todas os grandes Grupos hoteleiros como o *Sheraton* e o *Hilton*, todos eles têm programas de fidelização”.

O Grupo Porto Bay é um Grupo que está em expansão e até há relativamente pouco tempo o Grupo só possuía unidades hoteleiras na Região Autónoma da Madeira, mas recentemente alargou a presença em outros destinos, com características diferentes dos hotéis presentes na Ilha da Madeira, onde predominam as unidades hoteleiras do tipo *resort*. Com a entrada em grandes cidades como São Paulo e Rio de Janeiro no Brasil, alterou-se o paradigma a que o Grupo estava habituado, ou seja, até agora eram essencialmente clientes *resort*, vindos de países europeus e de uma faixa etária elevada, passando agora a serem clientes de hotéis de cidade provenientes da América Latina e de uma faixa etária mais baixa. Com esta expansão surgem novos desafios, nomeadamente ao programa de fidelidade do Grupo.

Segundo o que foi possível apurar através das entrevistas realizadas, os desafios associados ao programa de fidelidade são a dois níveis. Num primeiro nível, os desafios estão associado à maturidade do programa para os hotéis em Portugal, como referiu o CEO do Grupo: “Temos de continuar a criar um programa que seja atraente para o cliente, mas que também traga claramente benefícios para nós. Tem de existir algo que é muito importante e que é chamada a situação de *win-win*. O desafio passa por encontrar o *win-win*, porque é muito fácil olharmos só para nós ou só para o cliente, mas depois não compreendemos qual é o impacto que este tem a nível de custos”. Uma outra problemática, ainda associada a este primeiro nível, foi levantada pelo Director do Hotel *Porto Santa Maria*: “Para o cumprimento com tudo aquilo que prometem, ou seja, tem de haver coerência na aplicação do programa, não podendo ser simplesmente dar um cartão bonito com um logótipo bonito e dizer que o cliente passa a ser membro *Prestige*”.

Um segundo nível de desafios está associado com a internacionalização do Grupo. Segundo a Directora de Marketing: “Um outro desafio que se coloca a um Grupo que está em crescimento sustentado é adaptar-se e ser tão pertinente como fomos na Madeira para os clientes que estão no Brasil, que têm estadias completamente diferentes, perfis diferentes e comportamentos de compra diferentes”.

Finalmente, quanto ao futuro do programa *Prestige* um aspecto que foi algo consistente entre alguns Directores hoteleiros foi a necessidade de criação de mais um nível no programa. Segundo o Director dos Hotéis *Porto Mar e Eden Mar*: “O futuro passa por provavelmente criar outros níveis de cartões porque temos clientes que já nos visitaram quinze vezes e continuam a ser *Gold* desde a sexta. Passa por criar cartões

para tornar ainda mais exclusivos determinados clientes e fazer ver aos clientes que são especiais para nós”.

Mais benefícios para os clientes, nomeadamente a introdução de alguns descontos no SPA e em *merchandising* para os membros do cartão *Prestige Club* (cartão azul) foram benefícios referidos por algumas recepcionistas, nomeadamente as dos hotéis *Porto Mar* e *The Cliff Bay*. Um outro tipo de benefícios para o cliente fora referido pela Recepcionista do Hotel *Porto Santa Maria*: “Poderiam ser feitas mais parcerias com as lojas nas cidades onde os hotéis estão instalados para trazer mais benefícios aos clientes e menos custos para nós”.

Apesar de ter sido sugerido por alguns Directores hoteleiros, que o futuro do programa poderá passar pelo aumento dos níveis no *Prestige*, acrescentando as recepcionistas que poderia passar pelo aumento dos benefícios para os clientes, o CEO do Grupo e a Directora de Marketing direccionam o futuro do programa apenas para uma adaptação do mesmo a outras realidades. Por outro lado, segundo o CEO, o futuro do programa poderá passar pelo abandono de um programa que oferece benefícios genéricos para um que oferece benefícios específicos.

Seguidamente, vão ser apresentados os valores para os clientes e para o Porto Bay do actual programa de fidelidade.

#### **4.2.1 Valor para o cliente**

No decorrer das entrevistas realizadas aos colaboradores do Grupo Porto Bay foi reconhecido, por todos, estes que o actual programa de fidelidade traz valor para os clientes e que este valor é reconhecido pelos mesmos. A justificação de que os clientes

valorizam o programa foi dada por cada um dos entrevistados à sua maneira. Sob o ponto de vista do Director do Hotel *The Cliff Bay*: “O nosso cartão é muito apreciado pelos nossos membros porque foi criado na base de um Grupo hoteleiro pequeno, não sendo um programa demasiado complexo”.

Conforme a Directora Financeira do Grupo: “O número de clientes que tem vindo a aderir ao programa de fidelização tem vindo sempre a aumentar, bem como o número de clientes que utiliza o seu cartão de fidelização enquanto está no hotel, o que nos indica que os clientes valorizam o programa”. Uma outra reacção foi relatada pela Assistente de Marketing que referiu que: “O cliente valoriza imenso os benefícios. Eles dão-nos um *feedback* extraordinário, não só nas recepções como através de e-mail, telefonemas, cartas ou mesmo faxes”.

É possível que os clientes genericamente estão satisfeitos com os benefícios que estão associados ao programa *Prestige* pelo facto de o número de repetentes ter vindo a crescer. Dos benefícios que mais se evidenciam, destacam-se os descontos obtidos nos consumos.

- **Valor funcional do produto**

Valor funcional do produto para o cliente, como foi referido no referencial teórico, consiste na utilidade percebida dos atributos dos produtos. Segundo os entrevistados, ao programa *Prestige* está associado um valor funcional do produto aos seus membros.

De acordo com o Director do Hotel *The Cliff Bay*: “Nós não queremos que o facto de estarmos a pedir os dados do cliente seja algo de muito complexo e que o faça pensar se vale a pena ou não se inscrever no programa. Nós damos o cartão ao cliente e



pedimos para ele dar a sua morada e a partir daí começa uma relação. Por outro lado, nós temos clientes com uma idade média superior e claro que para estes clientes ao saberem que vão ao nosso restaurante e têm 10% de desconto sobre aquilo que eles consumirem faz com que eles dêem muito valor a isso”.

Uma outra abordagem foi referida CEO do Grupo: “Cada vez que se cria um programa, não chega ter um bom programa e um mau produto, as coisas têm de funcionar harmoniosamente. Se nós temos um produto e temos um cliente durante uma semana de estadia connosco, para isto funcionar, o cliente tem de sair feliz com o nosso produto e até deverá considerar em voltar se nós dermos um cartão com benefícios, aliciando-o a voltar. Se o cliente não estiver satisfeito com o hotel, poderemos oferecer o melhor cartão que quisermos que isso não trará qualquer benefício para o cliente”.

Finalmente, um outro aspecto foi apontado pelo Director do Hotel *Porto Santa Maria* que referiu que existe um benefício que tem um efeito imediato no cliente, nomeadamente, os descontos que são feitos nos consumos nos hotéis. Conforme este hoteleiro: “O facto de o cliente sentir que se vier numa segunda estadia vai ter uma série de benefícios, ou seja, irá pagar menos e vai ter uma série de benefícios é visto como útil para si”.

É possível concluir então, com as entrevistas realizadas, que a associação ao programa *Prestige* traz uma utilidade para o cliente e que esta é percebida pelo mesmo e quem tem associada a si não só o programa de fidelidade em particular, como a qualidade do produto em si, ou seja, a qualidade dos hotéis. Por outro lado, a facilidade com que é possível tornar-se membro do programa e poder começar a tirar os benefícios, de uma forma simples, a partir de uma segunda visita aos hotéis do Grupo, é útil e valorizada pelos clientes.

- **Valor do serviço**

De acordo com o referencial teórico apresentado, o valor do serviço é entendido como uma avaliação global feita pelos consumidores da utilidade do serviço, tendo por base o que é recebido e o que é dado por este (valor monetário).

No Grupo Porto Bay foi possível verificar que não é necessário nenhum valor monetário para um cliente se tornar membro do *Club Prestige*, bastando apenas que regresse uma segunda vez ao Grupo para começar a tirar partido dos benefícios que são oferecidos aos membros do clube. Para além dos benefícios principais do programa, um outro benefício que é concedido pelo programa é altamente valorizado pelos clientes e que consiste nos descontos de 25% e 30% nas tarifas de balcão para os membros do cartão *Prestige Club* e *Prestige Gold*, respectivamente.

Uma prova que estes benefícios associados aos serviços proporcionados pelo programa são valorizados, foi justificada pela Directora de Marketing: “Temos vários indicadores que nos dizem que os benefícios associados ao serviço são valorizados pelos clientes, porque o número de reservas *Prestige* tem vindo a aumentar; o aumento da utilização do cartão versus a tarifa de balcão e portanto, os benefícios são utilizados e são utilizados em forma crescente”.

Por outro lado, existem vários serviços que poderiam ser concedidos pelo programa, mas que não são, pelo menos de uma forma declarada, ou seja, podem ser oferecidos pontualmente e que certamente poderiam afectar o valor do serviço proporcionado na óptica do cliente e num limite a sua lealdade como relatou o CEO: “Coisas como *up-grade*, *late check-out*, a prioridade no *check-in*, *early check-in* e escolha do quarto, todos esses tipos de situações iriam favorecer a satisfação e a lealdade do cliente”.

No entanto, apesar de concordar que benefícios como o late *check-out* e prioridade no *check-in* iriam ser valorizados pelos clientes, o Director dos hotéis *Porto Mar* e *Eden Mar* constatou que: “Por causa da elevada ocupação que temos em todos os hotéis do Grupo é um pouco difícil de implementar o late *check-out* e a prioridade no *check-in* porque os quartos podem não estar preparados e no fundo iríamos estar a publicitar um benefício que não conseguíamos efectivamente garantir”. Uma outra justificação para a não contemplação destes benefícios nos hotéis do Grupo surgiu por parte do Director do Hotel *The Cliff Bay*: “Alguns benefícios como o late *check-out* e a prioridade no *check-in* adequam-se apenas a hotéis de cidade, ou seja, se estivéssemos em realidades como Londres onde os clientes vão chegando dia-a-dia individualmente e não vêm em Grupo, poderia ser possível aplicar estes benefícios. No caso da realidade do turismo na Madeira, grande parte dos turistas vêm através de voos *charters* e pode haver voos que trazem quinze quartos para nós, daí que ter a agilidade para oferecer late *check-out* e prioridade no *check-in* iria dificultar a agilidade das nossas operações”.

Finalmente, um aspecto importante que foi referido pelo Director do Hotel *Porto Santa Maria*: “Os supostos benefícios às vezes têm um efeito contrário àqueles que nós pretendemos, porque nós estamos a tentar fazer tudo pelo melhor e se anunciamos que no caso de disponibilidade damos alguma coisa às pessoas, elas assumem como um dado adquirido e quando realmente não podemos dar, podemos estar a defraudar as expectativas das pessoas e isso tem um efeito contrário ao desejado num programa de fidelidade”.

É possível concluir, tendo por base as entrevistas realizadas, que existem alguns benefícios que poderiam ser oferecidos e que certamente aumentariam o valor do serviço na perspectiva do cliente, mas que a realidade do turismo praticado na Região

Autónoma da Madeira e da elevada taxa de ocupação dos hotéis do Grupo, não o permite proporcionar. Por outro lado, poderia ser “publicitado” que poderia ser concedido esse benefício no caso de disponibilidade, mas é perigoso fazê-lo porque muitas vezes é dado como adquirido pelos membros e pode vir a criar um efeito indesejado aos membros do Grupo. De acordo com o CEO do Grupo: “Neste momento e de uma forma geral nota-se que os clientes estão satisfeitos com os benefícios que têm e, actualmente, acho que não se poderia acrescentar novos benefícios”.

- **Valor emocional**

De acordo com todas as entrevistas realizadas, sem excepção, foi reconhecido que existem várias formas de proporcionar valor emocional a um membro de um programa de fidelidade. Tendo por base a definição de valor emocional enunciada no referencial teórico, este refere-se aos sentimentos ou estados afectivos gerados pela experiência de um consumo.

Conforme foi defendido pelo Director do Hotel *The Cliff Bay*, a indústria hoteleira é uma indústria que está muito associada às emoções. Por outro lado, segundo o Director do Hotel *Porto Santa Maria*: “Os clientes adoram ser tratados pelo seu próprio nome”. Tal facto foi igualmente reconhecido pela Directora de Marketing que acrescentou ainda: “Tratar o cliente pelo seu próprio nome traz a nível emocional algo de muito importante para os clientes, mas a verdade é que nem sempre é conseguido”.

Um ponto ainda associado ao facto da componente emocional existir no Grupo Porto Bay foi referida por uma recepcionista, neste caso concreto pela Recepcionista do Hotel *The Cliff Bay*, que referiu: “Claro que quando tratamos os clientes pelo seu

próprio nome eles ficam contentes, sentem-se acarinhados. Há clientes que também já nos tratam pelo nosso nome, e aí já começa a haver uma cumplicidade muito grande”.

Um outro benefício proporcionado pelo programa e que tem uma forte capacidade de trazer valor emocional acrescentado são os cocktails semanais com clientes repetentes como constatou a Directora de Marketing do Grupo: “Temos semanalmente um cocktail com clientes repetentes e isto acaba por gerar laços emocionais que se criam entre os próprios clientes porque começam a se sentir em comunidade. Por outro lado, é interessante é que começam a existir também laços entre o *staff* e o cliente”.

Finalmente, um aspecto que foi abordado apenas pelo Director do hotéis *Porto Mar* e *Eden Mar* foi o facto de que quando o cliente está na sua própria casa, e recebe um e-mail ou um postal do Porto Bay, quer sejam *newsletters* ou postais de aniversários ou de natal costuma ser gratificante para o mesmo e acaba por ter algum impacto a nível emocional, pois para os clientes, o facto de estarem em casa e receberem informação sobre o Grupo hoteleiro onde costumam ficar alojados e o qual são membros faz com que estes sintam privilegiados e desta forma cria-se uma ligação ente o cliente e o hotel.

- **Valor social**

Tendo por base o que foi apresentado na revisão bibliográfica, as entrevistas realizadas no Porto Bay tiveram igualmente o objectivo de verificar qual o valor social que os membros de um programa de fidelidade poderiam ter ao pertencerem a este. Segundo a teoria analisada, valor social consiste na aceitabilidade ou utilidade ao nível das relações do indivíduo com o seu ambiente social.

Foi consensual que existe um valor social que está associado ao programa de fidelidade do Porto Bay. Vários argumentos foram utilizados pelos colaboradores para justificarem a atribuição de um valor social ao programa *Prestige*. Sob o ponto de vista do Director do Hotel *The Cliff Bay*: “Os clientes têm a sensação de pertencerem a um clube restrito. Os clientes às vezes andam mesmo à procura de conseguir subir para outro nível no programa e isso em si é sempre positivo”. A confirmar a sensação de acesso a um clube restrito o Director dos hotéis *Porto Mar* e *Eden Mar* acrescentou: “Até temos clientes que perguntam quando é que vamos criar o próximo nível de cartão para se sentirem ainda mais especiais. Nós temos clientes que fazem questão de mostrar o seu cartão”.

No que diz respeito à questão do valor social que o programa *Prestige* traz, o CEO do Grupo argumentou que o cliente valoriza a atribuição de níveis cada vez mais exclusivos e que é como se fosse uma subida na hierarquia da família ou uma promoção na sua carreira profissional. No entanto, segundo o CEO do Grupo: “É preciso ter esta diferenciação, mas nós não podemos fazer isto de tal maneira que o cliente que não faz parte do clube dos repetentes ou os membros do Cartão Azul se sintam inferiorizados, todos eles são importantes para nós”.

Este último aspecto que foi referido pelo CEO do Grupo é de grande importância pois verifica-se que existe uma satisfação por parte dos clientes ao subirem na categoria *Prestige* e que isso traz um grande valor social para eles. Porém, no Grupo Porto Bay, apesar de haver esta diferenciação entre os membros *Prestige* e os membros não *Prestige*, existe uma preocupação em não haver uma discriminação na forma como os clientes são tratados, pois os clientes são todos importantes para o Grupo e um cliente que não é membro deve receber um bom tratamento e sentir que é especial para que isso

lhe desperte a vontade de voltar aos hotéis do Grupo e aí se torne efectivamente membro do programa *Prestige*.

- **Valor condicional**

De acordo com a teoria, o valor condicional consiste em factores conjunturais ou circunstâncias ou situações sociais específicas. Assim, e aplicando à realidade hoteleira, poderá existir valor condicional para o cliente que seja membro de um programa de fidelidade quando existem determinadas situações específicas, como por exemplo o *overbooking*. Conforme a Directora de Marketing do Grupo: “Um *overbooking* nunca é uma situação positiva para o cliente, porque o cliente não gosta de ser enviado para outro hotel porque não era a expectativa dele. No entanto, quando temos um *overbooking*, no caso de ser um cliente *Prestige*, é feita uma compensação, ou seja, vai para outro hotel do Grupo e leva uma compensação extra, por exemplo, se estava apenas com pequeno-almoço passa para meia pensão, mesmo que seja de um hotel de quatro para cinco estrelas”.

Segundo o que foi possível apurar através de todas as entrevistas realizadas e nos materiais promocionais do programa *Prestige* que foram facultados e que são entregues aos clientes, não existe nenhum *up-grade* de quarto garantido aos membros do programa e que essencialmente deve-se à elevada taxa de ocupação dos hotéis do Grupo. No entanto como relatou o CEO do Grupo: “Se nós tivermos a informação que aquele cliente é *Prestige*, no caso de necessidade de *up-grade*, naturalmente a preferência é dada ao *Prestige*, mas também não escrevemos isso”.

Uma outra questão pela qual não existe disponibilidade de *up-grade* de quarto foi referida pelo Director do Hotel *The Cliff Bay*: “Se eu tiver que dar um *up-grade* de

quarto a um cliente e estiver perante um cliente que não pertence ao programa *Prestige* e outro que pertence, é obvio que damos prioridade ao cliente que tem o cartão. No entanto, o cliente repetente tendencialmente repete, por isso é perigoso fazer isto porque pode-se criar o hábito de lhe dar *up-grade* e nas próximas estadias ele vai querer o *up-grade*, e eu estou a falar de cerca de 40% dos meus clientes”. Este risco associado ao hábito de dar um *up-grade* foi igualmente referido pelo Director do Hotel *Porto Santa Maria*, que, no entanto, referiu que no caso de *overbooking* ter de dar um *up-grade* a um membro do programa de fidelidade explica-lhe o porquê de estar a dar o *up-grade* para que não se torne um hábito porque a taxa de ocupação do hotel não lhes permite.

Finalmente, segundo o CEO do Grupo: “Dizer ao cliente que não tem lugar em nenhum dos nossos hotéis era pôr o cliente a perguntar porque é que teria um cartão *Prestige* e isso é a última pergunta que nós queremos que ele faça”.

É possível concluir que existe uma série de benefícios que não são oferecidos a todos os clientes ou não são proporcionados em todas as alturas do ano, pois a ocupações dos hotéis do Grupo não o permite. No entanto, como foi referido anteriormente, quando existem situações em que é necessário dar algum benefício extra que possa ser causado pela ocupação dos hotéis (por exemplo o *overbooking* ou um *up-grades* de quarto), foi comum em todos os entrevistados que, nessas situações, entre um cliente *Prestige* e um não *Prestige*, o cliente *Prestige* é preferencial. Porém a realidade dos hotéis a nível de ocupação não permite que sejam comunicados tais benefícios no programa porque estes benefícios nem sempre podem ser oferecidos e isto poderia levar, no caso de incumprimento, a um defraudar das expectativas dos mesmos.



- **Valor epistémico**

Foi possível perceber com as entrevistas realizadas e com elementos de comunicação enviados aos clientes *Prestige*, disponibilizados pela Directora de Marketing, que uma das formas do Grupo Porto Bay conseguir surpreender ou despertar a curiosidade dos membros do programa de clientes repetentes é essencialmente através das comunicações.

No referencial teórico foi definido valor epistémico como a capacidade do produto ou serviço surpreender, despertar a curiosidade. Conforme o CEO: “Há outras coisas que são feitas e que nós não escrevemos, porque às vezes ultrapassar as expectativas faz parte do processo. O nosso objectivo com os nossos clientes em casa é também surpreendê-los e que a marca esteja sempre à frente”. Segundo o que foi referido pela Directora de Marketing: “Num ano nós comunicamos com frequência com o cliente. Neste momento, em 2010, um cliente *Prestige* vai receber o seguinte: uma *newsletter* mensal; os parabéns quando fizer anos; o *Prestige Package* em Setembro e um postal de natal em Dezembro”.

Uma outra forma de surpreender e despertar o interesse e a curiosidade foi enunciado pela Directora de Marketing que referiu que no natal de 2009 foram oferecidos nove *vouchers* que o cliente poderia usar em nove hotéis e que era válido em épocas diferentes durante o ano.

Em 2010, uma nova prática surgiu no Grupo Porto Bay junto dos clientes, que passou pela implementação dos parabéns ao cliente *Prestige*. Segundo o CEO: “Começamos recentemente com as campanhas de aniversário e temos tido um feedback bastante positivo. Temos também a consciência que há clientes que ignoram ou não valorizam”. Um outro aspecto referido, quer pela Directora de marketing, quer pela

assistente de marketing, foi que actualmente ainda não existe nenhuma promoção ou campanha especial para a data de aniversário dos membros, apenas dão os parabéns. Sob o ponto de vista da Directora de Marketing: “Temos de ir crescendo, ou seja, se oferecemos num ano aos nossos clientes repetentes algo, eles no ano seguinte vão esperar sempre mais alguma coisa, portanto é preciso termos cuidado com as ofertas que se faz”.

É possível concluir que uma das principais formas do Grupo Porto Bay surpreender os seus clientes e despertar a curiosidade é feito essencialmente via as comunicações. Por outro lado, uma política do Grupo consiste em não comunicar todos os benefícios do programa, alegando que ultrapassar as expectativas, ou seja, surpreender faz parte do processo. Um bom exemplo desta política é o caso da bebida de boas vindas e dos cocktails de clientes repetentes, que não está escrito nas condições do programa *Prestige*.

Finaliza-se assim a descrição do valor que o programa de fidelidade acrescenta ao cliente. A seguir apresenta-se a descrição do valor para a empresa.

#### **4.2.2 Valor para a empresa**

Por meio de um programa de fidelidade é possível concretizar uma outra perspectiva de valor, que consiste no benefício que a empresa que implementa o programa pode obter com o mesmo.

Foi referido no referencial teórico que existem dois tipos de valor que uma empresa pode retirar ao implementar um programa de fidelidade. Qualquer programa de

fidelidade para além de oferecer valor aos clientes pode também trazer valor para a empresa.

O retorno de relacionamento (*Return on Relationship* - ROR) é um indicador que permite medir o valor que o programa de fidelidade traz para a empresa. Segundo este indicador, a capacidade de desenvolver relações individualizadas (*one-to-one*) com os clientes e que dotam a empresa de informação sobre os mesmos, vai permitir à empresa a segmentação dos clientes e o desenvolvimento de relações duradouras com os mesmos. Num limite, se todos estes elementos forem otimizados, pode levar ao benefício máximo que é pretendido por qualquer programa de fidelidade, a fidelização dos clientes.

Um outro indicador, puramente financeiro, é utilizado para avaliar o programa de fidelização, por exemplo, através: da análise do valor médio do cliente; do número médio de transacções por cliente; da taxa de retenção de clientes; da introdução de venda cruzada; de incrementos de vendas, margens e lucros, sendo que estes indicadores vão permitir medir o efeito que o programa de fidelidade tem sobre o retorno do investimento (ROI) realizado. Apesar de demonstrarem o sucesso ou insucesso de um programa, estes indicadores nem sempre são fáceis de medir, nomeadamente aqueles que não têm uma componente puramente financeira.

A evidência de que o programa possui uma elevada relevância para o Grupo Porto Bay é clara, como referiu pelo CEO: “Ao longo dos anos foi-se comprovando que o programa de fidelização é claramente uma forma de garantir a sustentabilidade ao próprio Grupo”.

- **Retorno do relacionamento**

Na perspectiva da empresa, retorno do relacionamento, conforme referido no referencial teórico é definido como o resultado financeiro a longo prazo obtido pela criação e manutenção de uma rede de relacionamentos de uma organização.

Segundo a Directora de Marketing: “O programa de fidelidade foi criado com o objectivo que o cliente repetisse e para beneficiar da premissa de que é mais barato ter um cliente fiel do que conseguir um novo cliente. Por outro lado, já havia alguma tendência de o Grupo reconhecer que haviam clientes repetentes e quisemos formalizar e tirar mais partido disso”.

De acordo com os dados recolhidos e com as entrevistas realizadas foi possível perceber que o controlo da evolução do programa *Prestige* tem um passado recente, como referiu o CEO: “O programa de fidelidade começou em 1999 com a atribuição de cartões quando o cliente regressava pela segunda vez, no entanto, não havia um sistema informático que o controlasse e só em 2006 é que o Porto Bay implementou uma estrutura associada ao programa *Prestige*, que passou a controlar e a sinalizar no seu sistema operativo certos procedimentos”.

Actualmente, segundo o que foi possível apurar, o controlo da evolução dos clientes repetentes do programa é feito segundo estatísticas de estadias dos clientes repetentes. De acordo com a Directora de Marketing: “A percentagem de *Prestige* em 2006 era de 21%, em 2007 de 23%, em 2008 de 24% e em 2009 de 26%”.

No entanto, apesar do controlo do programa ser recente, segundo os entrevistados, existe uma elevada importância atribuída ao programa e ao relacionamento entre o Porto Bay e os seus clientes. Existe também a consciência dos membros da administração que a relação entre o Porto Bay e os clientes tem vindo ao

longo dos últimos anos a consolidar-se, como referido pelo CEO do Grupo: “Há de facto uma mudança afectiva dos clientes face à empresa, os números dizem-nos isso porque há um crescente número de clientes repetentes ao longo dos anos”.

Um outro indicador também associado ao retorno do relacionamento foi possível perceber através das entrevistas realizadas, não havendo qualquer elemento extra que o comprovasse, foi o facto de existir proveito intangível e que está associado à capacidade de os clientes serem relações públicas do próprio Grupo e que segundo a Directora de marketing resultam da experiência que o cliente passa no hotel. Segundo o Director do Hotel *Porto Santa Maria*: “Um cliente fidelizado acaba por ser um relações públicas gratuito que trabalha para nós, porque quando volta ao seu país vai fazer o seu *word-of-mouth* junto dos seus amigos, colegas de trabalho e familiares”. A Directora de Marketing foi mais além para classificar o fanatismo e a importância deste para o Grupo Porto Bay: “Estes clientes acabam por ser verdadeiros evangelistas da marca Porto Bay e de cada um dos hotéis e isso ajuda-nos imenso”.

No que diz respeito à durabilidade das relações, entre o Porto Bay e os clientes *Prestige*, tem vindo a tornar-se cada vez mais longas, porque tem assistido ao *cross-selling* entre hotéis do Grupo e que demonstra claramente como a relação tem vindo a tornar-se mais intensa. Segundo esta mesma Directora: “Já chegaram mesmo ao ponto de perguntar quando é que abra o hotel em Lisboa para poderem visitar Lisboa. Significa que eles não estão dispostos a conhecer a cidade sem nós lá estarmos primeiro e isto é um óptimo indicador”.

Finalmente, um dos aspectos fundamentais que é retirado pelo programa de fidelidade e que se deve essencialmente ao desenvolvimento de um relacionamento *one-to-one* que é desenvolvido pelo Grupo consiste na capacidade de conhecerem melhor os

seus clientes. Segundo a Directora Financeira: “O desenvolvimento de um relacionamento individualizado é fundamental para a estratégia futura da empresa, só conhecendo as preferências dos clientes é que poderemos desenvolver produtos que se adaptem a essas preferências”.

A questão da segmentação foi um aspecto igualmente referido pela Directora de Marketing, que indicou que ainda não a utilizam em todos os níveis, mas sim de acordo com as necessidades do Grupo Porto Bay. Confirmou que certamente começou a ser mais evidente a partir do momento em que automatizaram o programa de fidelidade através dos perfis de cliente, conseguindo desta forma ter um campo destinado a informações obtidas do cliente e que podem servir de apoio à segmentação utilizada principalmente nos momentos de comunicação, apesar de ainda não ser utilizada na sua plenitude. Segundo esta: “A nossa segmentação é mais por aquilo que nós queremos dirigir, ou seja, por cada mercado emissor fazemos a nossa segmentação mais por causa da língua. Ainda não fazemos uma oferta diferente para os escandinavos daquela que fazemos para os ingleses”. Finalmente, um outro aspecto associado à segmentação e que possui alguma relevância foi referido pelo Director dos Hotéis *Porto Mar* e *Eden Mar*: “Também é bom não ter muita informação sobre os clientes porque depois é complicado gerir toda essa informação e perdem-se oportunidades”.

Em conclusão do que foi apurado através das entrevistas realizadas, apesar dos vários indicadores de retorno do relacionamento que são referidos no referencial teórico, tais a introdução de relações duradouras, desenvolvimento de um relacionamento individualizado, acesso a informações sobre os clientes, segmentação e aumento da lealdade, efectivamente, no contexto empírico do Porto Bay existe de facto um retorno associado ao relacionamento desenvolvido com os clientes, no entanto, a confirmar tais

factos, o Porto Bay utiliza só as estatísticas da evolução do número de clientes repetentes, não tendo dados que comprovem numericamente a evolução dos outros indicadores. Não obstante, segundo o que foi possível apurar com as entrevistas realizadas, verifica-se que existe um aprofundamento no relacionamento entre o Grupo e os seus clientes, que na sua essência é feito através das comunicações, de uma forma mais segmentada pelo facto de actualmente o Grupo conseguir gerir e tirar mais partido das informações provenientes dos clientes. Associado ao aumento do relacionamento individualizado, via relação directa com os clientes, as relações com os clientes tem se verificado um aumento da durabilidade das relações, desde 2006, o que se confirma pelo crescente número de clientes repetentes. Apesar disso foi unânime entre os entrevistados que existe um longo caminho a percorrer, nomeadamente, na segmentação das comunicações.

- **Retorno do investimento**

O retorno do investimento é uma medida financeira muito conhecida e que é utilizada para medir o retorno (financeiro) dos investimentos realizados pelas empresas. No referencial teórico foi definido retorno do investimento como a quantidade de dinheiro que se espera receber como resultado de uma decisão de investimento, onde investimento é algo que é comprado para gerar rendimento (ou diminuir a despesa) ou algo que deverá aumentar o valor ao longo do tempo. Associado aos programas de fidelidade, retorno do relacionamento está relacionado com vários indicadores referentes aos consumos dos membros dos programas e que contribuem para o aumento do retorno do investimento.

No decorrer das entrevistas realizadas no Grupo Porto Bay foi possível perceber

que, associado ao programa de fidelidade o Grupo tem assistido a um aumento do retorno do investimento associado ao programa através de vários indicadores. Segundo o CEO: “Através dos *outputs* do *software* do nosso programa de fidelidade conseguimos saber semanalmente a taxa de clientes repetentes que reserva directamente connosco ou por via operador”. Um outro aspecto ainda associado aos indicadores provenientes do programa de fidelidades foi referido pela Directora financeira: “Financeiramente eu posso dizer que os clientes *Prestige* que reservam directamente connosco são francamente mais rentáveis do que os clientes não *Prestige* ou os que não reservam directamente connosco. Para além de estes serem mais rentáveis, o número de clientes repetentes tem vindo a aumentar de ano para ano, o que ajuda imenso nas nossas *performances* financeiras”.

Associado ao aumento das margens de lucro conseguido através do programa *Prestige*, a Directora Financeira do Grupo Porto Bay referiu: “Nós temos vindo a aumentar a taxa média por quarto, porque temos conseguido aumentar a relação directa com o cliente de diversas formas, ou seja, através do site e de outras formas de comunicação directa, como as *newsletters* enviadas com promoções, traz-nos uma margem de 15% a 20% acima do que se tivéssemos um intermediário”.

Na sequência das entrevistas realizadas, nomeadamente, à Directora Financeira e ao CEO do Grupo, bem como, da visualização do *software* utilizado pelo Grupo verifica-se que efectivamente são utilizadas várias medidas financeiras no programa de fidelidade e que através delas é possível confirmar qual o impacto no retorno do investimento da empresa, por exemplo, através do programa de fidelização é possível, como foi referido anteriormente, obter margens até 20% mais elevadas quando um cliente repetente reserva directamente através do site, ou seja, sem utilizar um



intermediário.

Outros indicadores, tais como o *cross-selling* e o *up-selling* realizados pelos clientes *Prestige*, apesar de não estarem incluídos nas rubricas do retorno do investimento, contribuem para o retorno do investimento pelo facto de efectivamente acontecerem e resultarem de um esforço do Grupo em promover relacionamentos do tipo *one-to-one* com os seus clientes. Um outro ponto de vista associado à capacidade do programa de fidelidade promover o *up-selling* e o *cross-selling* e ter consequentemente impactos no retorno do investimento, foi partilhado pela Directora de marketing: “Se o cliente repete, repete porque já conheceu o destino mais ou menos, portanto ele está interessado em passar um bom tempo dentro do hotel e sabe que prefere uma júnior *suite* do que um quarto *standard*, porque conhece melhor o hotel e já percebe melhor os benefícios de um *up-grade*. Por exemplo, no *Cliff Bay* foi criado o conceito *top-floor*, que consiste na prestação de um serviço diferente aliado a uma decoração distinta nos últimos três andares. Um cliente que reserve um *top-floor* tem direito a vários benefícios que não tem num quarto *standard*, ou seja, tem um leque de facilidades que foram associadas a essa categoria de quarto. Os *Prestige* foram aqueles que claramente e rapidamente avançaram para a compra deste tipo de quartos, ou seja, subimos o valor de venda do quarto e o cliente *Prestige* foi dos que mais comprou”.

Um outro elemento que contribui para o aumento do retorno do investimento foi igualmente referido pelo CEO do Grupo e que consistiu no chamado *cross-branding*: “Em 2008, ano de abertura do nosso hotel no Algarve, as *room nights* de clientes repetentes representaram 10% da produção e no segundo ano (2009) representaram 14% e isso contribuiu o *cross-selling* via Madeira”. Por outro lado e ainda associado a este fenómeno foi referido pela Directora de Marketing que: “Houve muitos clientes que

duplicaram o número de férias connosco, ou seja, vieram à Madeira e foram ao Algarve. Isto naturalmente traz valor, porque para além de aumentar o número de produtos consumidos pelos clientes, dá-nos alguma substância para os nossos projectos futuros”.

Foi unânime entre os entrevistados que existem ainda algumas informações que o Porto Bay possui, mas não consegue expressar através de números, como referiu a Directora Financeira: “Apesar de eu ter a sensação que os clientes repetentes, pelo facto de passarem mais tempo dentro do hotel, devem de ter consumos médios mais elevados do que os clientes que visitam o hotel pela primeira vez, não possuo nenhuma forma de comprovar esses dados em concreto”.

No entanto, existem métricas que os membros da direcção do Porto Bay gostariam de quantificar, mas não são possíveis de expressar financeiramente e que está claramente associado aos efeitos do marketing em geral e dos programas de fidelidade em particular. No que diz respeito a esta questão de facto consensual entre os vários entrevistados a vontade de poderem quantificar alguns dados porém, devido ao grau de intangibilidade destes não lhes é possível. Segundo o Director do Hotel *The Cliff Bay*: “Seria interessante medir exactamente os hábitos directos de cada cliente individualmente, ou seja, as correlações directas dos hábitos de consumo de forma a ter a sensibilidade de quem são os consumidores repetentes em certos hábitos dentro da unidade hoteleira”.

Finalmente, um outro aspecto associado ao facto de não ser possível medir financeiramente alguns indicadores, foi apurado com as entrevistas realizadas que o Grupo Porto Bay não possui dados que estimem o valor e a rentabilidade do programa, como referiu o CEO: “Gostava de medir quanto é que vale para o Porto Bay o programa *Prestige* do ponto de vista daquilo que nós não conseguimos saber. O quê que vale a

marca *Prestige*, o quê é que vale o sentimento. Por outro lado, gostaria de conseguir medir até que ponto um cliente *Prestige* é rentável para a empresa”.

Como conclusão, foi possível apurar segundo os entrevistados que existem certas práticas que são realizadas pelo Porto Bay que comprovam efectivamente que existe um benefício associado ao programa de fidelidade e que certamente contribuem para o retorno do investimento aplicado no programa, nomeadamente, através do aumento do número de clientes repetentes que tem vindo a verificar ao longo dos anos. A título de exemplo da noção da contribuição destes clientes e do impacto que os membros do programa têm nos resultados do Grupo foi referido pelo CEO: “Em 2009 nós tivemos uma ligeira quebra de *room nights*, passando de 230.742 *room nights* em 2008 para 221.091 em 2009, ou seja, é uma quebra de aproximadamente 4%, mas os clientes *Prestige* aumentaram 4000 *room nights*. Isto significa que a quebra geral do Grupo poderia ter sido mais acentuada num ano de crise caso não tivesse havido fidelização”.

A Directora de Marketing reforçou a ideia completando que: “Em termos gerais, no Porto Bay, de 2008 para 2009, em Portugal, o número de *room nights* decresceu 0.8% e o *Prestige* cresceu 9.6%. No entanto, apesar do crescimento do número de clientes *Prestige* e a contribuição contra-cíclica destes face ao decréscimo do número de clientes que visitam o Porto Bay pela primeira vez, seria interessante que o Grupo conseguisse quantificar vários dados que comprovassem a contribuição dos membros *Prestige* para o retorno do investimento, por exemplo, através evolução dos consumos médios dos membros *Prestige*, evolução contribuição dos membros *Prestige* no *cross-selling* e *up-selling*, evolução da média de lucro de clientes *Prestige*.

### **4.3 Análise crítica do programa de fidelidade no Grupo Porto Bay**

Na sequência da descrição do programa de fidelidade do Porto Bay, realizada no ponto anterior, vai ser apresentada uma análise comparativa entre os aspectos evidenciados na teoria analisada e a realidade observada do actual programa de fidelidade do Grupo Porto Bay. Posteriormente, vão ser apresentados os principais benefícios do actual programa de fidelidade e que contribuem para a criação de valor, quer para o cliente quer para o Porto Bay. Finalmente, serão apresentadas algumas críticas ao programa de fidelidade do Porto Bay, bem como algumas propostas de melhoria para o mesmo.

#### **4.3.1 Criação de valor: teoria analisada x realidade percebida no Porto Bay**

De seguida vão ser apresentadas duas tabelas (Tabela 2 e Tabela 3) que dizem respeito à análise comparativa entre a teoria analisada e a realidade percebida no Porto Bay. Em baixo é apresentada primeira tabela (Tabela 2) corresponde à análise comparativa entre a teoria e a realidade para a criação de valor para o cliente.

<b>Tipo de valor</b>	<b>Teoria</b>	<b>Prática</b>	<b>Análise Crítica</b>
<b>Valor Funcional do Produto</b>	<p>Valor funcional do produto é percebido como a utilidade concedida aos atributos dos produtos, tendo por base o que é recebido e o que é pago.</p> <p><b>Exemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O hotel utiliza informação da estadia anterior para personalizar serviços (por exemplo almofadas, bebidas no mini bar).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O hotel oferece qualidade nos seus produtos e serviços;</li> <li>- Facilidade em começar a usufruir dos benefícios do programa;</li> <li>- Descontos e facilidades concedidas pelo programa.</li> </ul>	<p>Existem benefícios referidos na teoria, que na prática, pelo facto de haver uma elevada taxa de ocupação, não são operacionalmente possíveis de conceder. No entanto, uma virtude do programa e que não é encontrada na teoria consiste na simplicidade e facilidade de adesão ao programa e que dá a possibilidade de o cliente poder começar a tirar partido das vantagens.</p>
<b>Valor do Serviço</b>	<p>Valor do serviço é percebido como a utilidade concedida aos atributos dos serviços, tendo por base o que é recebido e o que é pago.</p> <p><b>Exemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O programa de cliente frequente permite ganhar pontos que dão acesso a uma estadia grátis;</li> <li>- Check-out até as 16:00 horas;</li> <li>- Prioridade no check-in.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é necessário pagar nenhum valor monetário para poder integrar no programa de fidelidade;</li> <li>- Descontos concedidos em vários tipos de serviços (ex: SPA)</li> <li>- Oferta de alguns serviços (ex: chá, café e flores no quarto).</li> </ul>	<p>A realidade do turismo praticado no contexto do estudo (Ilha da Madeira), que é feita através de operadores turísticos com voos <i>charters</i>, bem como a elevada taxa de ocupação não permite conceder benefícios que são propostos pela teoria. Na prática os benefícios concedidos dão ênfase nos descontos e não tanto em serviços. Os serviços propostos pela teoria não se adequam à realidade do tipo de hotéis estudados.</p>

Continuação

Tipo de valor	Teoria	Prática	Análise Crítica
<b>Valor Emocional</b>	<p>Valor emocional é percebido como os sentimentos que são gerados pelo consumo.</p> <p><b>Exemplo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os funcionários reconhecem e tratam os clientes pelo nome.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os funcionários reconhecem e tratam os clientes pelo nome;</li> <li>- Possibilidades dos próprios clientes tratarem os funcionários pelo próprio nome;</li> <li>- Cocktails semanais para membros do programa de fidelidade;</li> <li>- Comunicações enviadas fora do período de alojamento.</li> </ul>	<p>O facto de os funcionários tratarem os clientes pelo próprio nome é um ponto de concordância entre a teoria e a prática e que de facto traz grande valor emocional. Existem outros aspectos reconhecidos na prática, que trazem valor emocional, mas que não são abordados na teoria, nomeadamente os encontros proporcionados entre membros do clube.</p>
<b>Valor Social</b>	<p>Valor social é entendido como a aceitabilidade do indivíduo com o seu meio social.</p> <p><b>Exemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- É fácil atingir o cartão elite no programa de clientes frequentes;</li> <li>- Sensação de pertença a um clube exclusivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O cartão de <i>Gold</i> é atingido quando o cliente vem pela sexta vez ao hotel;</li> <li>- Existe sensação, por parte dos clientes, de pertença a um clube restrito quando atingem um nível de fidelidade superior.</li> </ul>	<p>O facto do acesso a um nível superior no programa de fidelidade dar a sensação de acesso a um clube restrito é um aspecto que é referido na teoria e que se comprova na prática, e o qual traz consigo valor social.</p>
<b>Valor Condicional</b>	<p>Valor condicional é entendido como um conjunto de factores circunstanciais associados a situações sociais específicas.</p> <p><b>Exemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantia de disponibilidade de quarto;</li> <li>- O hotel faz upgrades quando tem disponibilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existe garantia de quarto;</li> <li>- <i>Up-grade</i> só em caso de <i>overbooking</i>;</li> <li>- <i>Up-grade</i> desejado pelo cliente é pago.</li> </ul>	<p>A teoria propõe alguns benefícios que na prática são impossíveis de conceder em todos os tipos de hotéis. No Porto Bay, devido à ocupação, é impossível conceder certos benefícios porque podem comprometer o funcionamento. A teoria não contempla benefícios que trazem valor imediato para o hotel, apenas benefícios para os membros e que podem pôr em causa a sustentabilidade dos programas.</p>

Continuação

Tipo de valor	Teoria	Prática	Análise Crítica
<b>Valor Epistémico</b>	<p>Valor epistémico é entendido como a capacidade que o produto e o serviço têm para surpreender e superar as expectativas.</p> <p><b>Exemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O hotel promove descontos especiais em épocas festivas (aniversários dos membros do programa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Prestige Package</i> (pacote com promoções para os membros do programa de fidelidade);</li> <li>- <i>Voucher</i> entregue juntamente com o Postal de Natal;</li> <li>- <i>Newsletters</i> mensais com promoções;</li> <li>- E-mail no dia de aniversário dos membros;</li> <li>- Outras comunicações com descontos sempre que o Grupo Porto Bay acha pertinente;</li> <li>- Cocktail de repetentes e bebida de boas vindas (que não é dito nas condições do programa).</li> </ul>	<p>Um novo ponto de concordância surge entre o que é proposto pela teoria e o que é realizado na prática. No entanto, na prática são realizadas outras iniciativas que não são previstas na teoria e que de facto trazem um valor epistémico associado ao programa de fidelidade, tais como os cocktails entre clientes repetentes e bebidas de boas vindas</p>

**Tabela 2: Mapa de análise comparativa entre teoria e realidade percebida do valor para o cliente.**  
**Fonte: Elaborado pelo autor.**

De seguida é apresentada a segunda tabela, Tabela 3, que corresponde à análise comparativa entre a teoria e a realidade percebida para a criação de valor para a empresa.

Tipo de valor	Teoria	Prática	Análise Crítica
<b>ROR</b>	<p>Retorno do relacionamento é percebido como os resultados financeiros que uma empresa obtém a longo prazo pelo facto de manter um relacionamento de longa duração com os seus clientes.</p> <p><b>Exemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introdução de relações duradouras;</li> <li>- Aumento da lealdade;</li> <li>- Desenvolvimento de um relacionamento individualizado;</li> <li>- Acesso a informações sobre os clientes e das suas necessidades;</li> <li>- Segmentação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de relações duradouras;</li> <li>- Desenvolvimento de relacionamentos <i>one-to-one</i>;</li> <li>- Acesso a informação sobre os clientes e sobre as necessidades dos mesmos;</li> <li>- Melhoria na segmentação;</li> <li>- Aumento da lealdade.</li> </ul>	<p>Existe a noção, na realidade estudada, de que existe um retorno associado aos relacionamentos que são impulsionados por via dos programas de fidelidade, como é o caso da capacidade que os programas têm em ajudar a criar desenvolvimentos individualizados e segmentação. No entanto, os indicadores que são propostos na teoria não são todos utilizados na prática devido ao facto de muitos deles possuírem um elevado grau de intangibilidade, daí a dificuldade para os medir.</p>
<b>ROI</b>	<p>Retorno do investimento é percebido como o retorno financeiro que se espera obter de uma decisão de investimento.</p> <p><b>Exemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Média de valor do cliente;</li> <li>- Média do número de produtos por cliente;</li> <li>- Média do número de transacções;</li> <li>- Média do lucro por cliente;</li> <li>- Taxa de retenção dos clientes;</li> <li>- Taxa de aquisição de cliente;</li> <li>- Introdução de venda cruzada;</li> <li>- Aumento do valor potencial de clientes;</li> <li>- Incrementos de vendas, margens e lucros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolução do número de clientes repetentes;</li> <li>- Taxa de clientes repetentes que reservam directamente com o Grupo;</li> <li>- Taxa de clientes repetentes que reservam via operador turístico;</li> <li>- Taxa média de rentabilidade por quarto;</li> <li>- Evolução da margem de lucro de um membro;</li> <li>- <i>Cross-selling</i>;</li> <li>- <i>Up-selling</i>.</li> </ul>	<p>Apesar de na realidade estudada existirem várias métricas associadas ao programa de fidelidade, não existe quando comparados com as métricas propostas pela teoria, indicadores que comprovem o retorno do investimento que os programas de fidelidade trazem para o grupo. Existe uma disparidade entre o que é apresentado pela teoria e o que é encontrado na realidade, embora exista a consciência por parte do Grupo Porto Bay de que o programa de fidelidade tem impactos no retorno do investimento, no entanto, não existem dados que o possam comprovar.</p>

**Tabela 3: Mapa de análise comparativa entre teoria e realidade percebida do valor para a empresa.**  
**Fonte: Elaborado pelo autor.**



### **4.3.2 Benefícios do actual programa de fidelidade do Porto Bay**

De acordo com o que foi exposto pela teoria, e com o que foi observado na realidade do Porto Bay, existem dois beneficiários da introdução de um programa de fidelidade: os membros e a própria empresa que o implementa. Vão ser apresentados, face ao actual programa de fidelidade do Porto Bay, benefícios que o programa traz para os membros e para o Porto Bay.

Um dos principais objectivos dos programas de fidelidade, na perspectiva do cliente, é que os programas tragam benefícios para este pelo facto de terem aderido ao programa e por terem facultado as empresas de informação sobre eles. Na realidade do Porto Bay, os principais benefícios concedidos aos membros do programa são o desconto que lhes é atribuído em bens e serviços consumidos nos hotéis; nos serviços for do Porto Bay, com quem têm parcerias e nas reservas efectuadas directamente com o Porto Bay.

Associado aos descontos que são concedidos na aquisição de bens e serviços dentro dos próprios hotéis, resulta que proporcionam aos clientes uma diminuição dos custos da estadia e ainda vão permitir que estes tenham um consumo “despreocupado”, ou seja, pelo facto de terem um desconto vai criar uma apetência ao consumo.

Um outro benefício, na óptica do membro do programa, é o facto de o programa dotar os membros de informação e que pode ser feito por via de *newsletters* enviadas ou da revista interna do Grupo e que contêm informação sobre produtos e serviços do Porto Bay (por exemplo: outros hotéis em outros destinos), bem como eventuais promoções e descontos que o Grupo esteja a fazer para os membros do programa.

As parcerias referidas anteriormente, que o Grupo Porto Bay desenvolve com outras entidades fora dos hotéis, são também um benefício para os membros, pois vão permitir que estes obtenham descontos em vários pontos turísticos e em serviços associados ao turismo e com a garantia de qualidade e segurança pelo facto de o Porto Bay “confiar” nessas empresas para a criação de parcerias.

Finalmente, um outro benefício para os clientes é o facto de o cartão de fidelidade ser internacional, ou seja, o cartão é válido em todos os locais onde o Grupo possua unidades hoteleiras, quer sejam em Portugal quer sejam no Brasil.

Passando agora à análise dos benefícios que o programa traz para o próprio Porto Bay, e que vão além do benefício pela qual qualquer programa de fidelidade é criado, ou seja, para obter clientes leais e fidelizados, existem outros benefícios para o Porto Bay.

O programa tem a capacidade de dotar a empresa de informação detalhada sobre os seus clientes e as necessidades dos mesmos e que vão permitir desenvolver comunicações e segmentações mais direccionadas e acertadas. Por outro lado, o programa permite impulsionar o *cross-selling* (por exemplo, o incentivo a visitar outras unidades hoteleiras do Grupo) e o *up-selling* (por exemplo, o incentivo aos clientes a fazerem *up-grades* de quartos) e que pode ser ainda complementado com a divulgação dos *standards* de qualidade da marca Porto Bay.

Na descrição dos benefícios do programa para os clientes, foi referido um aspecto que também pode ser considerado um benefício para o Porto Bay, que consiste no facto de os descontos que são concedidos potenciarem o consumo dos clientes e consequentemente, os lucros para o Porto Bay (por exemplo, aumento dos consumos em comidas e bebidas) e pelo facto de os descontos concedidos aos clientes que reservem

directamente com o Porto Bay, vir a permitir ao Grupo diminuir a “dependência” dos operadores turísticos.

Do ponto de vista da gestão, é possível concluir um outro benefício para o Porto Bay e que consiste na maior capacidade de controlo (via emissões de cartões de fidelidade) da evolução do número de estadias e dos consumos de cada cliente.

Finalmente, um outro benefício que o Grupo retira com o actual programa consiste no facto de o programa de fidelidade já estar “enraizado” e automatizado nos hotéis *resort* do Grupo e de ser reconhecido e valorizado pelos seus membros.

#### **4.3.3 Crítica ao actual programa de fidelidade do Porto Bay**

Uma questão que é apontada no referencial teórico diz respeito ao facto de ainda existirem várias dúvidas sobre a eficácia do CRM e dos programas de fidelidade, o que leva à seguinte questão: Será que o número de clientes repetentes (cerca de 40%) que o Grupo Porto Bay tem actualmente, seriam os mesmos caso não tivesse implementado e desenvolvido o programa de fidelidade *Prestige*? Seguidamente, vão ser apresentados alguns aspectos críticos ao actual programa e que vão levar a uma resposta a esta questão.

Na perspectiva da empresa e tendo em consideração as características da realidade estudada (hotéis *resort* do Porto Bay na Ilha da Madeira), o Grupo, caso desejasse, teria acesso a informação sobre os seus clientes, ou seja, pelo facto de ser “obrigatório” o preenchimento de determinados campos no momento do *check-in* (nome, morada, sexo, número de cartão de crédito, e-mail) dotaria o Grupo de algumas

informações preliminares sobre os clientes e que permitiria ao Porto Bay comunicar com estes.

Um outro aspecto é que se refere ao facto de a Ilha da Madeira ser por excelência um destino de repetição para muitos europeus, dadas as suas características de ilha tropical e de elevada beleza natural faz com que seja um destino que as pessoas tendencialmente repetem. O tipo de clientes repetentes tendencialmente, vem por via operador turístico, daí que os operadores têm contratos com um número restrito de hotéis (nos quais os do Porto Bay estão inseridos), o que faz com que não hajam muitas possibilidades de alternativa.

Por outro lado, a reputação associada aos *standards* que o Porto Bay desenvolveu ao longo dos anos, faz com que na mente dos consumidores resida uma ideia de que o Porto Bay é um grupo hoteleiro com bons produtos e serviços. Estes *standards* associados à marca, fazem com que num momento de decisão entre dois hotéis da mesma categoria com preços semelhantes, em que uma das unidades é o Porto Bay, o cliente opte pelo Porto Bay pelo facto de já conhecer os *standards* de qualidade elevada associados aos serviços e produtos.

Finalmente, um cliente que opta por hotéis da categoria nas quais o Porto Bay se enquadra, ou seja, em hotéis de quatro e cinco estrelas, não procura o Grupo para receber um desconto de 10% em comidas e bebidas, existindo outros factores que têm uma ponderação mais elevada do que um simples desconto.

Assim, respondendo à questão colocada anteriormente, uma vez que o cartão de fidelidade é emitido pelo Porto Bay no final da primeira estadia, ou seja, basta os clientes voltarem uma segunda vez nos hotéis do Grupo para já estarem contribuírem para os 40% de repetentes, é possível inferir que o programa de fidelidade por si só não

levaria a que houvesse um número tão elevado de repetentes, ou seja, existem outros factores que foram referidos anteriormente tais como: os *standards* de qualidade da marca Porto Bay; o facto de a Ilha da Madeira ser um destino de repetição e o facto de o turismo ser feito via operador turístico, fazem com que os benefícios que o programa oferece por si só, não levem a que haja um número tão elevado de clientes repetentes.

Existe sim, um efeito multiplicador que o programa de fidelidade tem e que é causado pelo facto de o Porto Bay ter associado à marca um serviço de excelência. Assim, o facto de existirem vários factores internos e externos ao Porto Bay, que explicam a elevada taxa de repetentes, não sendo esta, explicada apenas pelo facto de o Grupo Porto Bay ter introduzido o programa de fidelidade.

#### **4.3.4 Proposta para a melhoria do programa de fidelidade do Porto Bay**

De acordo com a literatura e o caso analisado percebe-se que os programas de fidelidade podem permitir às redes hoteleiras conhecerem melhor os seus clientes, bem como conhecer as necessidades destes. Para além destes benefícios, segmentar e direccionar a comunicação (de outros produtos, promoções e campanhas) são também considerados benefícios que os programas de fidelidade permitem obter. Por outro lado, numa perspectiva mais comercial, os programas devem estimular o consumo através das comunicações que impulsionam o *cross-selling* e o *up-selling*, aumentando também o lucro para a empresa. Finalmente, o benefício máximo que uma empresa pode extrair dos programas de fidelidade consiste no aumento da lealdade e num limite a fidelização dos clientes.

Assim, adequando à realidade estudada, os programas de fidelidade devem tirar partido das Tecnologias de Informação para conseguirem compilar as preferências dos consumidores e assim direccionar ao pormenor as comunicações realizadas (por exemplo, se tivermos dois consumidores e que ambos gostam de golfe e de vinho, mas apenas um deles gosta de vinho branco e outro que só gosta de tinto, os programas de fidelidade, com apoio das Tecnologias de Informação, devem ajudar a direccionar uma comunicação para ambos os consumidores, oferecendo um pacote especial no campo de golfe “X” e com um desconto especial no vinho branco “Y” para o cliente que gosta de vinho branco e outra comunicação igual, mas oferecendo um desconto especial no vinho tinto “Z” para o cliente que gosta de vinho tinto).

Um outro aspecto que deve ser incluído nos programas de fidelidade corresponde ao desenvolvimento de parcerias com entidades locais onde existem unidades hoteleiras instaladas, de forma a fomentar a valorização da adesão ao programa de fidelidade.

Uma vez que os cartões de fidelidade são válidos internacionalmente, e pelo facto de existirem hotéis com características diferentes (por exemplo, hotéis *resort* e hotéis cidade) e clientes com características diferentes (por exemplo, clientes de lazer e clientes de negócio), ou seja, o facto de o Grupo ter entrado em outros países (nomeadamente no Brasil) e ter adquirido hotéis de diferente tipologia com diferentes públicos alvo (com outras culturas e outros hábitos de consumo), têm a necessidade de adaptar o programa *Prestige* a essas novas realidades, tornando-o mais internacional e adaptado a cada tipo de público. Uma das formas de conseguir adaptar o programa às várias realidades, mas oferecendo na mesma um cartão válido internacionalmente, consiste em dar a possibilidade de serem os próprios membros a escolherem quais os

benefícios que mais lhes convêm e mais valorizam (por exemplo, de uma lista de 20 opções dar a possibilidade de os membros escolher 10 benefícios). Estes benefícios escolhidos devem ser anexos ao perfil de cada cliente, de forma a melhorar futuramente a comunicação e a segmentação.

Um outro aspecto ainda a ser incluído nos programas de fidelidade consiste na capacidade de dar a escolher e adquirir (por via de desconto concedido) *souvenirs* associados aos locais onde as unidades estejam situadas e que, preferencialmente, sejam produzidas dentro do próprio hotel. Desta forma para o cliente é garantida a qualidade associada ao próprio hotel e a máxima frescura (no caso de se tratarem de *souvenirs* que sejam de carácter culinário). Por outro lado, para o hotel reapresentaria mais uma venda, com maior rentabilidade (no caso de ser produzido internamente) e consequente aumento dos lucros.

Outros tipos de benefícios podem e devem ser considerados pelo Porto Bay de forma a aumentarem valor à sua oferta. Sugere-se que associado a um nível muito exclusivo do programa de fidelidade (por exemplo, nível máximo de um programa e que só mesmo alguns clientes conseguissem atingir), deve ser concedida a oferta de um transfere privado entre o aeroporto ou gare ferroviária ou porto marítimo hotel e vice-versa.

No que diz respeito à personalização dos quartos, sugere-se que, embora operacionalmente seja necessária muita agilidade, deve ser incluída nos benefícios concedidos aos membros dos programas (por exemplo, personalizar o cheiro das almofadas de acordo com o cheiro preferido de cada membro ou personalizar o “recheio” do mini bar, de acordo com as bebidas preferidas de cada membro). Ainda associado à personalização dos quartos, sugere-se que deve ser disponibilizado no

quarto uma “agenda” cultural para os eventos a serem realizados nos dias de alojamento nas cidades onde os hotéis estão localizados, bem como estabelecer parcerias com as entidades que desenvolvem os espectáculos que compõem a “agenda”, de forma a garantir que o membro do programa tenha um desconto no caso de ter interesse em assistir a algum dos espectáculos que estão disponíveis.

Como última sugestão, recomenda-se que facilidades V-I-P, embora não devem ser incluídas nos benefícios a serem concedidos aos membros, devem ser disponibilizadas de acordo com cada realidade onde o Grupo possui unidades, para que o membro, embora pagando, possa ter acesso a elas.

Tendo por base estas sugestões para a melhoria do actual programa de fidelidade do Porto Bay, termina aqui a análise do Caso Porto Bay, sendo que no próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais do estudo de caso.



## **CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente capítulo está organizado em quatro partes. Primeiramente apresenta-se um resumo relacionado com a forma de aumentar valor ao relacionamento entre o Porto Bay e os seus clientes. A segunda parte será dedicada aos contributos da tese, quer para a comunidade académica, quer para o Porto Bay. A terceira e quarta parte serão dedicadas às limitações da tese e estudos futuros.

### **5.1 O aumento do relacionamento entre o Porto Bay e os seus clientes**

Tendo em vista o crescimento da importância do turismo em Portugal, tem-se assistido ao crescimento dos investimentos das cadeias hoteleiras em programas de fidelidade. Foi proposto nesta tese estudar como aumentar o valor do relacionamento, entre o Porto Bay e os seus clientes, via um programa de fidelidade. Seguidamente são apresentadas abordagens para aumentar o valor do relacionamento entre o Porto Bay e os seus clientes.

- **Estratégia “ganha x ganha”**

Os programas de fidelidade para serem eficazes do ponto de vista da empresa têm de ser sustentáveis e realistas, ou seja, pode ser possível oferecer o melhor programa de fidelidade do mundo, basta para isso oferecer tudo o que os clientes querem ou então ter uma boa imaginação e criatividade. No entanto, provavelmente, o hotel corre o risco de insolvência num curto espaço de tempo.

Para garantir a sustentabilidade do programa de fidelidade para o hotel deve de haver equilíbrio e harmonia nas ofertas proporcionadas, sendo que, a situação mais favorável são benefícios que tragam valor para ambas as partes.

Desta forma, devem ser adoptadas estratégias do tipo “ganha x ganha”, que consiste numa situação favorável para ambas as partes, ou seja, para o cliente e para a cadeia hoteleira. A implementação deste tipo de estratégias deve ser feita através da disponibilização por parte do hotel, de serviços ou produtos que sejam valorizados pelos clientes, ao ponto dos clientes se sentirem motivados a pagar por estes. Neste caso concreto, o cliente sente que tem um ganho, porque é lhe proporcionado o acesso a produtos ou serviços a preços relativamente baixos (via desconto concedido pelo facto de o cliente ser membro do programa). Por outro lado, a cadeia hoteleira também beneficia porque não só aumenta a satisfação dos clientes, como consegue ainda diminuir os custos do seu programa e num limite ainda obtém lucros com os produtos e serviços proporcionados.

Um exemplo de como este tipo de estratégia poderia ser implementada é: conceder 30% de desconto num transfere privado proporcionado pelo hotel; no dia do *check-out*, dar a possibilidade de o membro comprar (via desconto pelo facto de ser membro) e levar um doce típico do local (ex: pastel de Belém no caso de o hotel ter unidades em Lisboa), confeccionado nas cozinhas dos hotéis (que garante para o cliente qualidade e frescura) e permite ao hotel tirar partido de um recurso que estaria parado em certas horas, ou seja, permitindo obter maior rentabilidade da cozinha.

- **Comunicar com “emoção”**

A indústria hoteleira é uma indústria que está muito associada às emoções, principalmente quando se tratam de férias de lazer. O desenvolvimento de relacionamento com clientes, fora do período de hospedagem, é “ingrediente” que vai permitir às cadeias hoteleiras despertar nos clientes ligações emocionais associadas às últimas férias. Uma das formas mais rápida e barata que as cadeias hoteleiras têm de chegar aos seus clientes, criando um efeito de “surpresa agradável”, é através da utilização do e-mail. O uso desta ferramenta vai permitir que os clientes, quando não estão à espera, sejam agradavelmente surpreendidos com momentos vividos durante as últimas férias e isto tem um efeito emocional muito grande.

Os programas de fidelidade devem tirar partido das informações concedidas pelos clientes e utilizar ferramentas, como o e-mail, para efectuarem as comunicações com os clientes apelando às emoções vividas no passado, aumentando desta forma o valor do relacionamento e uma associação à marca.

- **Aumentar a qualidade do serviço**

Não adianta oferecerem um cartão de fidelidade aos clientes se o serviço *core* do hotel não é de qualidade, ou seja, se o serviço base do hotel for medíocre pode ser oferecido um cartão com um elevado desconto (por exemplo, em comidas e bebidas) que os clientes não vão valorizar. As cadeias hoteleiras devem desenvolver os seus serviços base, aumentando-lhes a qualidade (associado à categoria do hotel) para que os clientes criem mentalmente, um padrão associado à marca. Se esse padrão de qualidade

da marca não for criado na mente do cliente, o programa de fidelidade não terá qualquer impacto sobre a lealdade dos clientes.

- **Programas de fidelidade precisam de se adaptar às necessidades dos clientes**

As necessidades dos membros e a valorização dos benefícios oferecidos pelos programas alteram-se ao longo do tempo, ou seja, com a evolução da idade dos membros dos programas as suas necessidades vão-se alterando, bem como a valorização dada aos benefícios. Os programas de fidelidade devem ter a capacidade de se alterar afim de se adequarem e de se adaptar às necessidades dos seus membros, ou seja, de forma a aumentar valor ao relacionamento os programas precisam de ser dinâmicos.

- **Programas de fidelidade precisam de ser dinâmicos e adaptar-se a novos investimentos e novas realidades**

As cadeias hoteleiras ao realizarem novos investimentos, nomeadamente, em hotéis com características diferentes (por exemplo, hotéis *resort* vs hotéis de cidade) devem ter programas que se adaptem a essas realidades, ou seja, devem ter programas que ofereçam benefícios que vão ao encontro das necessidades de cada tipo de hotel (por exemplo, os clientes de hotéis *resort* que visitam os hotéis essencialmente em lazer e têm períodos de alojamentos longos dão mais valor a determinados benefícios que os clientes de hotéis de cidades, que visitam os hotéis pelo facto de virem em negócios e que têm uma estadia mais curta e vice-versa).

- **Os programas de fidelidade devem dar a possibilidade de serem os próprios membros a escolherem os benefícios que pretendem**

De forma a se adaptarem às necessidades de cada tipo de clientes e às novas realidades dos investimentos (por exemplo, hotéis de cidade vs hotéis *resort*), as cadeias hoteleiras devem dar a possibilidade de serem os próprios membros do programa a escolherem os benefícios que mais lhes interessam, ou seja, de uma lista de um determinado número de benefícios devem permitir aos membros escolher “x” benefícios. Esta personalização para além de aumentar valor para os próprios membros, vai ajudar a segmentação dos clientes por parte das cadeias hoteleiras e assim, permitir que estas desenvolvam relacionamentos de proximidade.

- **Deve de existir uma segmentação dentro do programa de fidelidade**

A segmentação é um mecanismo que permite direccionar a comunicação, ou seja, permite direccionar as mensagens certas para as pessoas certas e da forma certa. Por outro lado, vai permitir identificar os benefícios que cada cliente valoriza mais, fomentando o desenvolvimento de relacionamentos *one-to-one*.

## **5.2 Contributos da tese**

A realização do estudo permitiu discutir várias questões que não haviam sido referidas na literatura ou totalmente explícitas nela, bem como certas práticas que são pouco exploradas no actual programa de fidelidade do Porto Bay.

Seguidamente, vão ser apresentadas as contribuições desta tese para a comunidade científica, bem como, para o grupo hoteleiro onde o estudo foi desenvolvido.

### **5.2.1 Contributos para a literatura**

O estudo caso realizado permitiu compreender melhor algumas questões associadas aos programas de fidelidade na indústria hoteleira que não eram totalmente explícitos na literatura.

Como primeiro contributo para a comunidade científica, de referir que os programas de fidelidade nem sempre se adequam a todo o tipo de hotéis nem a todo o tipo de clientes, ou seja, os benefícios oferecidos em hotéis do tipo *resort* nem sempre se adequam a hotéis do tipo cidade pelo facto de serem clientes que têm características distintas. Os clientes de *resort* têm estadias que se caracterizam por serem longas e associadas a turismo e lazer enquanto que os clientes dos hotéis de cidade caracterizam-se pelo facto de estarem em trabalho ou negócios e têm estadias curtas e, certamente, valorizam determinados benefícios que os clientes *resort* não valorizam (por exemplo, rapidez nos serviços, acesso à internet a partir do quarto, um bom *business center*). Assim, os programas devem adaptar os seus benefícios à realidade em que cada hotel está inserido e a cada tipo de clientes.

Verificou-se que existe uma dificuldade das cadeias hoteleiras em superar as suas iniciativas de um ano para outro, nomeadamente através nas comunicações realizadas através dos programas de fidelidade. Um grande desafio no âmbito dos

programas de fidelidade é ter criatividade suficiente para despertar o interesse e superar as expectativas dos membros, com o passar dos anos.

Os acordos de parceria realizados entre hotéis e empresas localizadas onde a cadeia possui unidades, são um óptimo mecanismo para aumentar o valor associado ao programa de fidelidade, pois aumentam o leque de benefícios para os membros sem custos associados para a cadeia. As cadeias ao realizarem estas parcerias, para além de aumentarem o valor da sua oferta, criam a sensação de que o valor do parceiro é o mesmo do que o da cadeia, passando confiança aos membros. Em alguns casos concretos, o grupo hoteleiro pode acordar receber uma margem sobre cada venda com as empresas com as quais realizaram a parceria.

Na literatura não foram evidenciadas que novas formas de segmentação de clientes podem ser utilizadas pelos programas de fidelidade e que vão muito além da simples segmentação por frequências ou gastos financeiros dos clientes. Estas novas segmentações podem aumentar o potencial de sucesso das comunicações, nomeadamente, através da introdução de campanhas e promoções específicas em datas “chave” em cada mercado emissor (por exemplo, alguns dias antes da data que o *Saint Patrick’s Day* (17 de Março), na Irlanda, enviar uma comunicação com uma promoção para os clientes irlandeses com o objectivo de convidar a vir passar este dia especial noutra sitio).

Um fenómeno associado ao imobilizado e ao qual as cadeias hoteleiras devem dar alguma ênfase, consiste no facto de desenvolver o potencial associado a alguns investimentos que já estão realizados e contemplados na contabilidade dos hotéis e que têm um grande potencial para criar valor à oferta ao incrementar a utilização dos imobilizados e a serem valorizados pelos membros, aumenta o valor da oferta sem ter

custos adicionais para os hotéis (por exemplo, utilizar cozinhas na horas “mortas” para proporcionar algumas actividades tais como cursos de culinária com receitas tradicionais dos locais onde os hotéis se localizam, tirando também, partido do facto de terem cozinheiros que possuem estrelas *Michelin*).

A literatura apresenta várias acções que aumentam o sentimento de pertença ao clube ao qual os membros fazem parte e que têm um importante carácter emocional. No entanto, existem outras iniciativas que não são referidas na literatura, mas que têm uma elevada componente emocional e afectiva associada ao programa, como por exemplo, os cocktails realizados entre os membros do clube. Este tipo de iniciativa reforça o sentimento de pertença a um clube restrito.

Finalmente, pelo facto de não ser evidenciado na literatura mas estar na base do sucesso de qualquer programa de fidelidade, é importante referir que o CRM e os programas de fidelidade só têm efeito em hotéis que já apresentam padrões de qualidade elevados associado aos seus produtos e serviços, ou seja, se não houver qualidade associada ao serviço e aos produtos, os programas de fidelidade não têm qualquer efeito sobre a fidelidade e lealdade dos clientes.

É então possível concluir que os factores que garantem o sucesso de um programa de fidelidade na indústria hoteleira (quer para o cliente, quer para a empresa) são: simplicidade do programa, ou seja, ser fácil o cliente vir a se tornar membro; bom serviço prestado pelo hotel e estratégias do tipo “ganha x ganha”, ou seja, benefícios que sejam valorizados pelos clientes e que estes se sintam pré-dispostos a pagar por eles, mas também, que tragam benefícios para a cadeia hoteleira.



### 5.2.2 Contributos para o Porto Bay

Tendo por base a análise realizada no Grupo Porto Bay, existem aspectos pouco explorados nesta cadeia hoteleira e que podem aumentar o valor do seu programa de fidelidade.

A introdução de um novo nível de fidelidade parece um aspecto inevitável pois actualmente, existem apenas dois níveis de fidelidade e existe um elevado número de clientes que já estão no nível superior do programa. Daí a necessidade da introdução de mais um nível, que seja ainda mais exclusivo e que ofereça ainda mais benefícios, criando um sentimento de exclusividade ainda maior aos membros que consigam atingir esse nível (por exemplo, o *Diamond Prestige*).

A introdução de mais produtos e serviços baseados numa estratégia “ganha x ganha” é um aspecto importante, pois existem vários benefícios que se fossem introduzidos despertariam o interesse e a valorização por parte dos clientes. Tendo em vista a sustentabilidade financeira do próprio programa de fidelidade, este tipo de estratégia parece ser a mais adequada, uma vez que aumenta o valor dado aos clientes, através de novos benefícios (embora com desconto, mas pagos) e para o Grupo, uma vez que potencia as vendas, nomeadamente através de incrementos de venda do tipo: *up-sellings* e *cross-selling* (por exemplo, poderia ser dado desconto no SPA para o primeiro nível de fidelidade e descontos em *up-grades* de quarto para *suite* aos membros *Gold*).

Superar as expectativas e oferecer momentos únicos, associando-os ao marketing experiencial é na indústria hoteleira um elemento fundamental, uma vez que o “tema” férias é algo que tem uma componente emocional muito forte. Assim, superar

expectativas deve ser explorado ao máximo porque certamente que ficará na memória do cliente (por exemplo, na sexta estadia do cliente, quando passa a *Gold* oferecer uma garrafa de champanhe no quarto, para demonstrar como o cliente é especial para o Grupo e felicitá-lo pela sua passagem ao nível superior).

Outras iniciativas a serem propostas pelo Grupo Porto Bay que tenham um efeito surpresa e tenham um carácter emocional devem ser desenvolvidas, porque não só ficam na memória como também criam uma ligação à marca (por exemplo, dar a possibilidade, aos membros do programa que valorizem o contacto com a natureza, de irem reflorestar determinadas zonas onde o Grupo possui unidades, aumentando assim a satisfação dos clientes pelo facto de estarem a contribuir para o “bem comum”).

Actualmente, o programa *Prestige* premeia a passagem do nível inferior para o nível superior apenas pelo número de *check-in's*. Um cliente que venha todos os anos aos hotéis do Grupo durante semana é comparado de igual modo com um cliente que vem apenas para os hotéis do Grupo uma noite todos os anos. Devem de ser criados critérios mínimos para a passagem do *Prestige Blue* para *Prestige Gold*, pelo facto de haver clientes que têm mais valor para o Grupo do que outros.

No que diz respeito à “dependência” dos operadores turísticos, podem ser utilizadas duas estratégias distintas. Através de uma estratégia mais defensiva e sem ferir as relações que têm com estes, o Grupo desenvolve mecanismos que incentivem os membros a marcar directamente com o Grupo sem passar por pelo operador turístico, de forma a que seja mais visível para o membro que é mais benéfico para ele reservar directamente do que via operador turístico (por exemplo, arranjar pacotes especiais para os membros que marquem directamente com o Grupo; desenvolver parcerias com companhias aéreas de forma a conseguir preços mais competitivos e que se comparem

com os praticados pelos voos *charters*). Uma outra estratégia, de carácter cooperativo, também pode ser adoptada através da realização de parcerias com os operadores turísticos, no sentido de fortalecer as relações com estes para tirar partido dos seus preços competitivos e assim, criar pacotes especiais para os membros *Prestige*.

Novas formas de segmentação são importantes para dinamizar o actual programa *Prestige*, para criar distinção face às outras cadeias hoteleiras e explorar uma ferramenta de elevado potencial (por exemplo: segmentar as comunicações de acordo com os mercados emissores, assinalando uma data importante nesse mercado para desenvolver campanhas e promoções).

A questão da privacidade e do facto de os clientes poderem ter acesso a dizerem que não querem ser membros do programa deve ser um aspecto considerado pelo Porto Bay. Actualmente, cada cliente quer queira quer não, no final da primeira estadia recebe o cartão *Prestige Blue*, não existindo nenhuma forma de dizer que não quer pertencer ao clube nem à base de dados. Deve ser pensada uma forma dos clientes terem a liberdade de decidirem que não querem pertencer ao programa, aumentaria a transparência e o respeito por aqueles que não querem pertencer ao programa (por exemplo, colocar nos quartos um folheto informativo a referir que no caso de ser a primeira estadia, no final receberá um cartão para ficar associado ao Porto Bay. No caso de não querer receber esse cartão colocar uma “x” num determinado campo e entregá-lo na recepção).

Finalmente, no que diz respeito aos inquéritos de satisfação de clientes que actualmente têm um carácter geral, devem ficar associados ao perfil de cada cliente de forma a demonstrar como existe a preocupação do Porto Bay em atender à opinião dos clientes. Por outro lado, caso haja muitas avaliações negativas, o Porto Bay deve desenvolver mecanismos para compensar os clientes e a prestação do serviço.

### 5.3 Limitações da tese

Acredita-se que este estudo constitui um dos primeiros esforços académicos realizados no país para gerar novas formas que visam aumentar o valor do relacionamento entre cadeias hoteleiras e clientes. No entanto, apesar de terem sido utilizados todos os mecanismos para o desenvolvimento de um trabalho sustentado, existem limitações, de diferentes naturezas, associadas a esta investigação.

A primeira limitação deste estudo consiste no facto de o caso empírico ter sido apenas desenvolvido nos hotéis Porto Bay na Ilha da Madeira, ou seja, não foram contemplados no estudo o hotel situado no Algarve, nem os hotéis situados no Brasil, sendo que a problemática do Grupo é ainda maior porque envolve outro tipo de hotéis para além daqueles que foram estudados, nomeadamente, hotéis de cidade e num contexto internacional.

Outra limitação deste estudo consiste no facto de não terem sido contemplados como elementos da análise, os clientes dos hotéis Porto Bay, sendo estes, elementos fundamentais para o desenvolvimento de novas propostas que acrescentem valor ao relacionamento.

Pelo facto de apenas terem sido realizadas três entrevistas a colaboradores que têm contacto directo com os clientes, nomeadamente, três recepcionistas, surge a última limitação deste estudo. Assim, as entrevistas deveriam ter sido alargadas a mais colaboradores que têm contacto directo com os clientes, nomeadamente, *barmans*, governantas, empregados de restaurante e bagageiros, de forma a se compreender melhor algumas necessidades dos clientes que só serão possíveis de captar por este tipo de colaboradores.

## 5.4 Estudos futuros

O estudo realizado teve por objectivo o desenvolvimento de questões ainda mais objectivas sobre a forma de aumentar valor ao relacionamento entre cadeias hoteleiras e os seus clientes. Assim, é possível identificar um trabalho, baseado no método de investigação-acção, que identifique formas específicas para aumentar o valor do relacionamento e que propunha, no final, os passos necessários para concretizar esse aumento do valor, sendo esta, uma proposta de metodologia futura a ser utilizada neste tipo de estudos.

Futuramente, seria interessante desenvolver um estudo que contemplasse mais colaboradores que tenham contacto directo com os clientes, não sendo maioritariamente gestores de topo e que incluísse também clientes, uma vez que se tratam de formas de aumentar valor ao relacionamento para ambas as partes, ou seja, para os clientes e para a empresa. Por outro lado, dadas as diferenças associadas aos diferentes tipos de hotéis existentes, nomeadamente, hotéis de cidade e hotéis *resort*, seria interessante o desenvolvimento de um estudo que incluísse na análise hotéis destas duas naturezas.

Uma vez que se verificou existir uma elevada “dependência” dos hotéis em relação aos operadores turísticos, é pertinente o desenvolvimento de dois estudos com naturezas distintas. Por um lado, o desenvolvimento de um estudo que investigue novas formas de incentivar os clientes a reservar directamente com os hotéis, sem ter que utilizar os operadores turísticos, diminuindo a “dependência” destes. Por outro, e tirando partido dessa “dependência”, o desenvolvimento de um estudo que permita a criação de parcerias entre operadores turísticos e cadeia hoteleiras que vise a criação de valor para operadores, cadeias hoteleiras e clientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barsky, J. e Nash, L. (2002). "Evoking Emotion: Affective Keys to Hotel Loyalty", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.43, No.1, p.39-46.
- Bayer, J. (2002). *Show me the ROI. Plan, deliver and measure serious returns on serious CRM*, White Paper Teradata.
- Benbasat, I., Goldstein, D. e Mead, M. (1987). "The case study research strategy in studies of information systems", *MIS Quarterly*, Vol.11, No.3, p.369-386.
- Bond, H. (1995). "Frequent-guest programs build brand loyalty", *Hotel and Motel Management*, Vol.210, No.3, p.23.
- Bowen, J. e Chen, S. (2001). "The relationship between customer loyalty and customer satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, No.5, p. 213-217.
- Bowen, J. e Shoemaker, S. (2003). "Loyalty: A Strategic Commitment", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.44, No.5, p. 31-46.
- Byrom, J., Hernández, T., Bennison, D. e Hooper, P. (2001). "Exploring the geographical dimension in loyalty card data", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.19, No.3, p. 162-170.
- Cai e Hobson (2004). "Making hotel brand work in a competitive environment", *Journal of Vacation Marketing*, Vol.10, No.3, p.197-208.
- Chen, I. e Popovich, K. (2003). "Understanding customer relationship management (CRM): People processes and technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No.5, p.672-688.
- Connell, J. (1992). "Branding hotel portfolios", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.4, No.1, p. 26-32.
- Cortéau, A. e Li, P. (2003). "Critical success factors of CRM technological initiatives", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 20 No.1, p. 21-34.
- Cronin, J., Brady, K., Brand, R. e Hightower, R. (1997). "A cross-sectional test of the effect and conceptualization of service value", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 11, No.6, p.375-391.
- Davenport, T., e Beers, M. (1995). "Managing information about processes", *Journal of Management Information Systems*, Vol.12, No.1 p. 57-80.

Day, G. (2000). *Capabilities for forging customer relationships*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Dev, C. e Ellis, B. (1991). "Guest Histories: An Untapped Service Resource", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.32, No.2, p. 28-38.

Dowling, G. e Uncles, M. (1997). "Do customers Loyalty Programs Really Work?", *Sloan Management Review*, Vol.38, No.4, p. 71-82.

Dube, L. e Renaghan, L. (1999). "Building Customer Loyalty", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 40, No.5, p. 78-88.

Duboff, R. e Sherer, L. (1997). "Customized customer loyalty", *Marketing Management*, Vol.6, No.2, p. 20-27.

Dyche, J. (2003). *The CRM Handbook. A business Guide To Customer Relationship Marketing*. Disponível na Internet: [www.crmcommunity.com](http://www.crmcommunity.com) Acedido em 01 Fev. 2010.

Grabner-Kraeuter, S. e Moedritcher, G. (2002). *Alternative approaches toward measuring CRM performance*. 6<sup>th</sup> Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management, Atlanta.

Gummesson, E. (2004). "Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.19, No.2, p. 136-148.

Haley, M. e Watson, B. (2002). "The ABCs of CRM: Part one of Two", *Hospitality Upgrade*, Vol.36, No.38, p.3-30.

Hamilton, R. e Howcroft, V. (1995). "The frequent flyer mess - a comparison of programmes in the USA and Europe", *Journal of Vacation Marketing*, Vol.1, No.3, p. 248-256.

Jain, D. e Singh, S. (2002). "Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16, No. 2, p. 34-46.

Kale, S. (2004). "CRM failure and seven deadly sins", *Marketing Management*, Vol. 13 (september/October), p. 42-46.

Kandampully, J. e Hu, Hsin-Hui (2007). "Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, No. 6, p. 435-443.

Kandampully, J. (1998). "Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services", *Total Quality Management*, Vol.9, No.6, p.431-443.

- Kearney, J (1990). "Frequent Flyer Programs: A Failure in Competitive Strategy, with Lessons for Management", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.7, No.1, p. 31-30.
- Knutson, B. (1998). "Frequent Travelers: Making Them Happy and Bringing Them Back", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 29, No.1, p. 82-87.
- Kracklauer, A., Passenheim, O., e Seifert, D. (2001). "Mutual customer approach. How industry and trade are executing collaborative customer relationship management", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.29, No.12 p. 515-519.
- Kumar, A., George, M., e Pancras, J. (2008). "Cross-buying in retailing: Drivers and consequences", *Journal of Retailing*, Vol. 84, No. 1, p. 15-27.
- Louvieris, J., Driver, J. e Powell-Perry, J. (2003). "Managing customer behavior dynamics in the multi-channel e-business environment: Enhancing customer relationships capital in the global hotel industry", *Journal of Vacation Marketing*, Vol.9, No.2, p. 164-173.
- Lovelock, C. e Wright, L. (1999). *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MacNealy, M. (1997). "Toward better case study research", *IEEE transactions on professional communication*, Vol.40, No. 3, p.182-195.
- Maselli, J. (2001). "People problems", *InformationWeek*, 9 July, p. 35-42.
- Mathies, C. e Gudergan, S. (2007). "Revenue management and customer centric marketing – How do they influence travelers' choices?", *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 6, No.4, p. 331-346.
- Mattila, A. (2006). "How Affective Commitment Boosts Guest Loyalty (and Promotes Frequent-guest Programs", *Loyalty: A Strategic Commitment*", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.47, No.2, p. 174-181.
- McCleary, K. e Weaver, P. (1991). "Are Frequent-Guest Programs Effective?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.32, No.2, p. 38-45.
- McKim, B. e Hughes, A. (2001). "How to measure customer relationship management success", *Journal of Database Marketing*, Vol.8, No.3, p.224-231.
- McIlroy, A. e Barnett, S. (2000). "Building Customer relationships: do discount cards work?", *Managing Service Quality*, Vol.10, No.6, p.347.
- Melnyk e Christensen (2000). "Value-driven process management: using value to improve process", *Hospitality Material Management Quarterly*, Vol. 22, No. 1, p. 59-67.
- Milla, S. e Shoemaker, S. (2008). "Three decades of revenue management: What's next?", *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol.7, No. 1, p. 110-114.



Nasution, H. e Mavondo, F. (2008). "Organisational capabilities: antecedents and implications for customer value", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 3, p. 477-501.

Newell, F. (2000). *Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*, McGraw-Hill, New York, NY.

Noone, B., Kimes, S. e Renaghan, L. (2003). "Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective", *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol.2, No.1, p. 7-21.

Noordhoff, C., Pauwels, P. e Odekerken-Schroder, G. (2004). "The effect of customer card programs", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.15, No.4, p.351-364.

Palmer, A., McMahon-Beattie, U. e Beggs, R. (2000). "A structural analysis of hotel sector loyalty programmes", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No.1, p. 54.

Parvatiyar, A., e Sheth, J. (2000). *Conceptual foundations of relationship marketing*, Handbook of relationship marketing, Thousand Oaks: Sage Publications.

Payne, A., Christopher, M., Clark, M. e Peck, H. (1999). *Relationship Marketing for Competitive Advantage*, Butterworth Heinemann, Oxford.

Peppers, D., Rogers, M., e Dorf, B. (1999). "Is your company ready for one-to-one marketing?" *Harvard Business Review*, Vol.77, No.1, p. 101-119.

Peppers e Rogers Group (2001b). *A CRM Blueprint: Maximizing ROI from your customer-based*. Insight Report.

Pettey, C. (2008). "Gartner says more than 50 percent of CRM implementations considered failures from customer's point of view". Disponível na Internet: [http://www.gartner.com/5\\_about/press\\_releases/2001/pr20010912b.html](http://www.gartner.com/5_about/press_releases/2001/pr20010912b.html) Acedido em 02 Fev. 2010.

Rodriguez, D. M. (2002). "Starwood focuses tech efforts on CRM, property systems", *Hotel Business*, Aug., 14A.

Rothschild, L. e Gaidis, C. (1981). "Behavioral Learning Theory: Its Relevance to Marketing and Promotions", *Journal of Marketing*, Vol.45, No.2, p.70-78.

Sharp, B. e Sharp, A. (1997). "Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns", *International Journal of Research Marketing*, Vol.14, No.5, p.473-486.

- Sheth, J., Newman, B. e Gross, B. (1991). "Why we buy what we buy: a theory of consumption value", *Journal of Business Research*, Vol. 22, p.159-170.
- Shoemaker, S (2003). "The future of pricing in services", *Journal of Revenue & Pricing Management*, Vol.2, No.3, p.271-279.
- Skogland, I. e Siguaw, J. (2004.) "Are Your Satisfied Customers Loyal?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.45, No.3, p. 221-234.
- Songini, M. (2001). "Hospitality players check out CRM", *Computerworld*, No.25.
- Sparks, B. (1993). "Guest history: is it being utilized?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 5, No.1, p. 22-27.
- Srivastava, R., Shervani, T., e Fahey, L. (1999). "Marketing, business processes, and shareholder value: Na organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 63, p. 168-179.
- Tepeci, M. (1999). "Increasing brand loyalty in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.11, No.11, p. 223.
- Thorsett, P. (2001). "Return on Investment", *White paper*. Disponível na Internet: [www.thinkingink.com](http://www.thinkingink.com) Acedido 02. Fev. 2010.
- Uncles, M., Dowling, G. e Hammond, K. (2003). "Customer loyalty and customer loyalty programs", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.20, No.4, p. 294-316.
- Yesawich, P. (1997). "The myth of the local guest", *Lodging Hospitality*, Vol.53, No.11, p.18.
- Yoo, D. e Park, J. (2007). "Perceived service quality: Analyzing relationships among employees, customers, and financial performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.24, No.9, p. 908-926.
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso – Planejamento e método*. Bookman.
- Zablah, A., Bellenger, D. e Johnston, W. (2004). "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards understanding of an emerging phenomenon", *Industrial Marketing Management*, Vol.33, p.475-489.
- Zineldin, M. (2005). "Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry", *The TQM Magazine*, Vol.17, No. 4.
- Zineldin, M. (2006). "The royalty of loyalty: CRM, quality and retention", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.23, No. 7, p. 430-437.

## **APÊNDICE 1**

### **Protocolo de Recolha de Dados Instituto Superior De Economia e Gestão – ISEG Mestrado em Marketing**

#### **Protocolo para Estudo de Caso**

**António Filipe Andrade Caldeira Ferreira  
15/02/2010**

Este documento apresenta o protocolo para estudo de caso do projecto de investigação que tem como principal objectivo analisar o actual programa de fidelidade do Grupo Porto Bay. O protocolo está organizado da seguinte forma: primeiramente são descritos os procedimentos do estudo de caso a ser realizado, após são descritas as questões para cada uma das formas de recolha de dados e, finalmente, o documento contempla as formas de análise dos dados recolhidos.

### **1- Procedimentos**

O estudo de caso irá contar com as seguintes formas de recolha de dados: entrevistas em profundidade, análise de documentos e observações directas. Serão utilizadas múltiplas fontes de recolha de dados, pois pretende-se a triangulação das evidências recolhidas.

O investigador fará um contacto inicial com a empresa via telefónica para a pessoa responsável pela administração da empresa apresentando-se, apontando os objectivos da investigação e convidando a empresa para ser um caso de estudo. Nesta oportunidade, será também informado o número de pessoas a serem entrevistadas, seus cargos e duração média de cada entrevista. Como retorno para empresa, será entregue um relatório com os principais resultados do estudo.

Se a empresa aceitar participar no estudo, será marcada uma reunião informada com a Director de Marketing de forma a se solicitados os nomes e contactos (telefone e endereço electrónico) das pessoas a serem entrevistadas. A seguir são descritos os procedimentos para a recolha de dados.

**Entrevistas em profundidade:** as entrevistas serão realizadas com um executivo geral (CEO), um executivo de marketing (Director de Marketing), um executivo financeiro (Director Financeiro), um executivo envolvido directamente na elaboração da estratégia de CRM, executivos hoteleiros (Directores Hoteleiros do *The Cliff Bay*, *Eden Mar*, *Porto Mar* e *Porto Santa Maria*), três recepcionistas dos hotéis anteriormente apresentado, totalizando onze entrevistas. Para a realização das entrevistas em profundidade vão ser utilizados os seguintes procedimentos:

- Serão agendadas as entrevistas e, na mesma ocasião, serão apresentados aos entrevistados os objectivos do estudo e a duração média da entrevista;
- No momento da entrevista o investigador pedirá a permissão para gravar a entrevista;
- O investigador terá em mãos um guião semi-estruturado de questões a serem realizadas em cada uma das entrevistas e nesta oportunidade serão já solicitados documentos da competência da pessoa entrevistada;
- As entrevistas serão transcritas para posterior análise;
- Havendo a necessidade, o investigador voltará a entrevistar a mesma pessoa, caso não tenha esgotado o assunto ou algum tópico que não tenha ficado totalmente esclarecido.

**Análise de documentos:** para a análise dos documentos serão utilizados os seguintes procedimentos:

- No final da entrevista será solicitado a cada pessoa responsável uma lista de documentos necessários na realização do estudo de caso;
- Serão feitas cópias dos documentos e armazenados no banco de dados físico para posterior análise.

**Observação Directa:** a observação directa dar-se-á em todos os momentos em que o investigador estiver na organização, inclusive durante as entrevistas em profundidade.

## **2- Protocolo e questões para o estudo de caso**

Nesta secção serão contempladas todas as formas de recolha de dados e como serão operacionalizadas (guião para as entrevistas, lista de documentos, situações a serem observadas).

### **Entrevistas em Profundidade**

Para as entrevistas em profundidade, tem-se o guião semi-estruturado que é construído usando os quadros teóricos apresentados no final do Capítulo 2.

## Bloco I – Valor para o cliente do programa de fidelidade

No início da entrevista vai ser perguntado à quanto tempo é que o funcionário está a trabalhar nesta empresa, se já trabalhou em outros hotéis, quais as suas habilitações/formação.

Questões	CEO	Dir. Marketing	Dir. Financeiro	Assistente CRM	Directores Hoteleiros	Recepcionistas
1-Existe um projecto de CRM – gestão de relacionamento com o cliente, na empresa? Quando se iniciou? De quem foi a iniciativa?	X	X		X	X	
2-Foi adoptado algum software de CRM? Este software é utilizado pelo programa de fidelidade?	X	X		X	X	
3-Quais as principais resistências encontradas pelo projecto de CRM?	X	X		X	X	
4-Quando começou o programa de fidelidade no Porto Bay? Foi uma iniciativa de quem?	X	X			X	
5-Quem trabalha directamente no programa de fidelidade?	X	X		X	X	
6-Qual a relevância do programa de fidelidade para o Grupo Porto Bay? (ex: é uma prioridade? É algo para se ir desenvolvendo?)	X	X			X	
7-Qual o maior desafio associado a um programa de fidelidade?	X	X		X	X	
8-Como está organizado o programa de fidelidade? Como é feito o <i>up-grade</i> do cartão base para um superior?		X		X		X
9-Na sua perspectiva, até que ponto o cliente valoriza os benefícios oferecidos pelo cartão de fidelidade?		X		X	X	X
10-Quais são os dados solicitados ao cliente no momento de adesão ao programa de fidelidade? Esta informação é utilizada com que fim?		X		X	X	X
11-A base de dados de todos os hotéis é única? Ou cada hotel tem a sua base de dados?	X	X		X	X	

Questões	CEO	Dir. Marketing	Dir. Financeiro	Assistente CRM	Directores Hoteleiros	Recepci onistas
12-Quais os actuais benefícios oferecidos pelo programa? Na sua opinião que benefícios poderiam ser oferecidos pelo programa (valorizados pelo cliente)?		X		X	X	X
13-Em que medida é que o <i>late check-out</i> e a prioridade no <i>check-in</i> poderiam afectar a satisfação do cliente? Os clientes já solicitaram este benefício? É na prática possível oferecer este benefício em todas as alturas do ano?	X	X		X	X	X
14-Julga que tratar/reconhecer o cliente pelo seu nome trás, a nível de valor emocional, valor acrescentado para o cliente?		X		X	X	X
15-Na sua opinião o acesso a um cartão superior ao base dá a sensação aos clientes de acesso a um cartão “restrito”?		X		X	X	X
16-Existe a possibilidade ou verifica-se um aumento do consumo quando se passa do cartão base para um cartão superior? Qual a sua opinião sobre isto?		X	X	X	X	
17-É garantida a disponibilidade de quarto em todas as alturas do ano a um membro do cartão de fidelidade? <b>Se a resposta for negativa, perguntar: Acha que poderia ser disponibilizada uma outra cadeira hoteleira (ex. <i>code share</i>) só para satisfazer o cliente?</b>	X	X		X	X	X
18-É disponibilizado (em caso de disponibilidade por parte do hotel) um <i>up-grade</i> de quarto a um membro do programa de fidelidade?		X		X	X	X
19-Até que ponto um <i>up-grade</i> de quarto garantido ao membro de um programa de fidelidade faria aumentar a lealdade do cliente?		X		X	X	X
20-Que tipo de comunicações, campanhas ou acções de marketing são direccionadas para os membros do programa?		X		X	X	

Questões	CEO	Dir. Marketing	Dir. Financeiro	Assistente CRM	Directores Hoteleiros	Recepcionistas
21-Existe algum tipo de práticas/preocupação em enviar algum tipo de comunicação com benefícios/promoções nos aniversários dos membros do programa de fidelidade? Na sua opinião, como é que um cliente iria perceber esta iniciativa?		X		X	X	
22-O que se espera com este programa, como deve evoluir?	X	X			X	

## Bloco II – Valor para a empresa do programa de fidelidade

Questões	CEO	Dir. Marketing	Dir. Financeiro	Assistente CRM	Directores Hoteleiros	Recepcionistas
1-Desde que o programa de fidelidade foi adoptado na empresa, existe alguma forma de perceber a mudança dos clientes em relação à empresa?	X	X	X	X	X	X
2-Com que objectivos iniciais foi criado o programa de fidelidade?	X	X		X	X	
3-Até que ponto, na sua perspectiva, o desenvolvimento de um relacionamento individualizado ( <i>ono-to-one</i> ) é rentável para a empresa?	X	X	X	X	X	
4-Como é possível através do programa de fidelidade se promover o <i>cross-selling</i> e o <i>up-selling</i> ? (Por exemplo: que um cliente de negócios que utilize o hotel quando vem em negócios, possa ser induzido a que nas suas férias (lazer) escolha o hotel para esse efeito).	X	X		X	X	
5-Actualmente a informação obtida sobre o cliente (através do programa de fidelidade) é usada para direccionar a oferta ou segmentar clientes? (por exemplo: por idades; por mercado emissor; por tipo de visita).	X	X		X	X	

<b>Questões</b>	<b>CEO</b>	<b>Dir. Marketing</b>	<b>Dir. Financeiro</b>	<b>Assistente CRM</b>	<b>Directores Hoteleiros</b>	<b>Recepção nistas</b>
6-Que tipo de informação sobre o programa de fidelidade se tem hoje em dia, que sirva de auxílio à tomada de decisão? (por exemplo: taxa de aquisição de clientes).	X	X	X		X	
7-O que gostaria de medir qualitativamente na perspectiva financeira (associados ao programa de fidelidade), mas que não seja possível medir? (por exemplo: padrões de consumo; preferências dos clientes).	X	X	X		X	

### **Análise do Documentos**

Documentos a serem analisados sobre o programa de fidelidade:

- Relatórios dos resultados dos programas de fidelidade (por exemplo: número de cartões emitidos; número de pessoas com formação no actual programa de fidelidade; percentagem de clientes que passaram do cartão base para o cartão superior);
- Pesquisa de satisfação dos clientes;
- Instruções de adesão ao programa de fidelidade;
- Condições do programa de fidelidade;
- Plano de marketing (2010);
- Visão, missão, objectivos da empresa e do programa de fidelidade;
- Materiais de divulgação do programa de fidelidade;
- *News letters* enviadas.

### **Observação Directa**

Serão observadas situações de trabalho interno da empresa, como o atendimento ao cliente e implementação da ferramenta. Serão ainda analisados o site da empresa e o *software* utilizado pela empresa.

## **1- Plano de análise e relatório do estudo de caso**

A análise do caso dar-se-á em três momentos. Primeiramente será feita a análise individual do caso, verificando as similaridades e discordâncias do caso com a teoria



estudada. Após será feita uma análise das práticas associadas ao programa de fidelidade e por fim, a análise integrada da empresa com a teoria.

Por ser uma investigação de carácter qualitativo, esta análise dar-se-á ao nível de conteúdo. De salientar que durante o momento de análise individual os dados recolhidos sofrerão a triangulação, pois alguns factores terão mais de uma fonte de recolha de dados.

## **Bloco I – Valor para o cliente do programa de fidelidade**

<b>Dimensão</b>	<b>Tipo de valor</b>	<b>Questões</b>	<b>Documento</b>	<b>Observação directa</b>
Carácter geral	-	1-Quando começou o programa de fidelidade no Porto Bay? Foi uma iniciativa de quem?	Relatórios dos resultados dos programas de fidelidade	Site da empresa
Valor para a empresa	ROR e ROI	2-Qual a relevância do programa de fidelidade para o Grupo Porto Bay? (ex: é uma prioridade? É algo para se ir desenvolvendo?)	Plano de marketing (2010)	
Carácter geral	-	3-Qual o maior desafio associado a um programa de fidelidade?	Visão, missão, objectivos da empresa e do programa de fidelidade	
Valor para o cliente	Valor funcional do produto	4-Como está organizado o programa de fidelidade? Como é feito o <i>up-grade</i> do cartão base para um superior?	Condições do programa de fidelidade	Site da empresa e <i>Software</i>
Valor para o cliente	Valor funcional do produto	5-Na sua perspectiva, até que ponto o cliente valoriza os benefícios oferecidos pelo cartão de fidelidade?	Pesquisa de satisfação dos clientes	
Valor para o cliente	Valor funcional do produto	6-Quais são os dados solicitados ao cliente no momento de adesão ao programa de fidelidade? Esta informação é utilizada com que fim?	Instruções de adesão ao programa de fidelidade	Atendimento ao cliente
Valor para o cliente	Todos os valores para o cliente	7-Quais os actuais benefícios oferecidos pelo programa? Na sua opinião que benefícios poderiam ser oferecidos pelo programa (valorizados pelo cliente)?	Condições do programa de fidelidade	Site da empresa

Dimensão	Tipo de valor	Questões	Documento	Observação directa
Valor para o cliente	Valor do serviço	8-Em que medida é que o <i>late check-out</i> e a prioridade no <i>check-in</i> poderiam afectar a satisfação do cliente? Os clientes já solicitaram este benefício? É na prática possível oferecer este benefício em todas as alturas do ano?	Pesquisa de satisfação dos clientes	Atendimento ao cliente
Valor para o cliente	Valor emocional	9-Julga que tratar/reconhecer o cliente pelo seu nome trás, a nível de valor emocional, valor acrescentado para o cliente?	Pesquisa de satisfação dos clientes	Atendimento ao cliente
Valor para o cliente	Valor Social	10-Na sua opinião o acesso a um cartão superior ao base dá a sensação aos clientes de acesso a um cartão “restrito”?	Relatórios dos resultados dos programas de fidelidade	
Valor para o cliente	Valor Social	11-Existe a possibilidade ou verifica-se um aumento do consumo quando se passa do cartão base para um cartão superior? Qual a sua opinião sobre isto?	Só entrevistas	
Valor para o cliente	Valor condicional	12-É garantida a disponibilidade de quarto em todas as alturas do ano a um membro do cartão de fidelidade?	Condições do programa de fidelidade	Site da empresa
Valor para o cliente	Valor condicional	13-É disponibilizado (em caso de disponibilidade por parte do hotel) um <i>up-grade</i> de quarto a um membro do programa de fidelidade?	Condições do programa de fidelidade	Site da empresa
Valor para o cliente	Valor condicional	14-Até que ponto um <i>up-grade</i> de quarto garantido ao membro de um programa de fidelidade faria aumentar a lealdade do cliente?	Pesquisa de satisfação dos clientes	
Valor para o cliente	Valor epistémico	15-Que tipo de comunicações, campanhas ou acções de marketing são direccionadas para os membros do programa de fidelidade?	Plano de marketing (2010); <i>News letters</i> enviadas.	

Dimensão	Tipo de valor	Questões	Documento	Observação directa
Valor para o cliente	Valor epistémico	16-Existe algum tipo de práticas/preocupação em enviar algum tipo de comunicação com benefícios/promoções nos aniversários dos membros do programa de fidelidade? Na sua opinião, como é que um cliente iria perceber esta iniciativa?	<i>News letters</i> enviadas.	Implementação da ferramenta

## Bloco II – Valor para a empresa do programa de fidelidade

Dimensão	Tipo de valor	Questões	Documento	Observação directa
Valor para a empresa	ROR	1-Desde que o programa de fidelidade dói adoptado na empresa, existe alguma forma de perceber a mudança dos clientes em relação à empresa?	Pesquisa de satisfação dos clientes	
Valor para a empresa	ROR	2-Com que objectivos iniciais foi criado o programa de fidelidade?	Visão, missão, objectivos da empresa e do programa de fidelidade	
Valor para a empresa	ROR	3-Até que ponto, na sua perspectiva, o desenvolvimento de um relacionamento Individualizado ( <i>ono-to-one</i> ) é rentável para a empresa?	Só entrevistas	
Valor para a empresa	ROR	4-Como é possível através do programa de fidelidade se promover o <i>cross-selling</i> e o <i>up-selling</i> ? (Por exemplo: que um cliente de negócios que utilize o hotel quando vem em negócios, possa ser induzido a que nas suas férias (lazer)).	Condições do programa de fidelidade	

<b>Dimensão</b>	<b>Tipo de valor</b>	<b>Questões</b>	<b>Documento</b>	<b>Observação directa</b>
Valor para a empresa	ROR	5-Actualmente a informação obtida sobre o cliente (através do programa de fidelidade) é usada para direccionar a oferta ou segmentar clientes? (por exemplo: por idades; por mercado emissor; por tipo de visita).	Relatórios dos resultados dos programas de fidelidade	
Valor para a empresa	ROR e ROI	6-Que tipo de informação sobre o programa de fidelidade se tem hoje em dia, que sirva de auxílio à tomada de decisão? (por exemplo: taxa de aquisição de clientes; taxa de retenção de clientes).	Relatórios dos resultados dos programas de fidelidade	
Valor para a empresa	ROR e ROI	7-O que gostaria de medir qualitativamente na perspectiva financeira (associados ao programa de fidelidade), mas que não seja possível medir? (por exemplo: padrões de consumo; preferências dos clientes)	Pesquisa de satisfação dos clientes	